

**T.C.**  
**TÜRKISCH – DEUTSCHE UNIVERSITÄT**  
**INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**  
**M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**DAS AUSHANDELN VON ARBEITSKULTUR IM BI-  
NATIONALEN ORGANISATIONSKONTEXT AM BEISPIEL DER  
TÜRKISCH-DEUTSCHEN UNIVERSITÄT IN ISTANBUL**

**MASTERARBEIT**

**Elena Rahel GEBHARD**

**BETREUER**

**Prof. Dr. Christoph BARMEYER**

**ISTANBUL, Dezember 2021**

**T.C.**

**TÜRKISCH – DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**DAS AUSHANDELN VON ARBEITSKULTUR IM BI-  
NATIONALEN ORGANISATIONSKONTEXT AM BEISPIEL DER  
TÜRKISCH-DEUTSCHEN UNIVERSITÄT IN ISTANBUL**

**MASTERARBEIT**

**Elena Rahel GEBHARD  
(208112005)**

**BETREUER  
Prof. Dr. Christoph BARMEYER**

**ISTANBUL, Dezember 2021**

**T.C.**

**TÜRKISCH – DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**DAS AUSHANDELN VON ARBEITSKULTUR IM BI-  
NATIONALEN ORGANISATIONSKONTEXT AM BEISPIEL DER  
TÜRKISCH-DEUTSCHEN UNIVERSITÄT IN ISTANBUL**

**MASTERARBEIT**

**Elena Rahel GEBHARD  
(208112005)**

**Datum der Einreichung beim Institut:** .....

**Datum der Masterprüfung:** .....

**Betreuer:** **Prof. Dr. Christoph Barmeyer**

**Mitglieder der Kommission:** .....

.....

.....

.....

**ISTANBUL, Dezember 2021**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>ÖZET</b> .....	<b>III</b>
<b>KURZFASSUNG</b> .....	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>IX</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>X</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>XI</b>
<b>1. EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. GEGENSTAND DER THEMENSTELLUNG: DER</b> <b>AUSHANDLUNGSPROZESS VON ARBEITSKULTUR</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. SCHWERPUNKT UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT</b> .....	<b>1</b>
<b>1.3. AUFBAU DER ARBEIT</b> .....	<b>2</b>
<b>2. DEUTSCHE AUSLANDSUNIVERSITÄTEN: EIN HISTORISCHER</b> <b>ÜBERBLICK</b> .....	<b>3</b>
<b>3. THEORETISCHER RAHMEN: KONSTRUKTIVES</b> <b>INTERKULTURELLES MANAGEMENT</b> .....	<b>5</b>
<b>3.1. HINTERGRUND</b> .....	<b>6</b>
3.1.1. <i>PROBLEMORIENTIERUNG IN DER FORSCHUNG - FORSCHUNGSLÜCKE</i> .....	<b>6</b>
3.1.2. <i>INTERKULTURALITÄT ALS KONSTRUKTIVE RESSOURCE</i> .....	<b>8</b>
<b>3.2. AUSGEHANDELTE KULTUR</b> .....	<b>11</b>
3.2.1. <i>„NEGOCIATED MEANING“/ „NEGOCIATED CULTURE“</i> .....	<b>11</b>
3.2.2. <i>INTERKULTURELLE KOMPLEMENTARITÄT UND SYNERGIE</i> .....	<b>17</b>
3.2.3. <i>FORMEN AUSGEHANDELTER KULTUR NACH BRANNEN, SALK (2000)</i> .....	<b>21</b>
3.2.3.1. <i>ARBEITSTEILUNG</i> .....	<b>21</b>
3.2.3.2. <i>KOMPROMISS DURCH EINE GRUPPE</i> .....	<b>23</b>
3.2.3.3. <i>MITTELWEG BEIDER GRUPPEN</i> .....	<b>25</b>
3.2.3.4. <i>INNOVATION DURCH BEIDE GRUPPEN</i> .....	<b>26</b>
<b>3.3. FÖRDERLICHE FAKTOREN NACH ZEUTSCHEL (2003)</b> .....	<b>28</b>
3.3.1. <i>GRUNDLAGEN UND RAHMENBEDINGUNGEN</i> .....	<b>28</b>
3.3.2. <i>AUßENKONTAKTE</i> .....	<b>29</b>
3.3.3. <i>TEAMORGANISATION</i> .....	<b>29</b>
3.3.4. <i>GRUPPENDYNAMIK</i> .....	<b>30</b>
3.3.5. <i>PERSÖNLICHE MERKMALE</i> .....	<b>31</b>
<b>4. ORGANISATION ALS SOZIALES SYSTEM</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1. ORGANISATIONSKULTUR</b> .....	<b>35</b>
<b>4.2. ORGANISATIONSKULTUR IM KONTEXT DER</b> <b>INTERNATIONALISIERUNG</b> .....	<b>36</b>
<b>4.3. HOCHSCHULE ALS ORGANISATION</b> .....	<b>39</b>
<b>5. UNTERSUCHUNGSKONTEXT TÜRKISCH – DEUTSCHE</b> <b>UNIVERSITÄT – EINE BI-NATIONALE UNIVERSITÄT</b> .....	<b>41</b>

<b>6.</b>	<b>METHODIK .....</b>	<b>43</b>
6.1.	<b>QUALITATIVE SOZIALFORSCHUNG.....</b>	<b>44</b>
6.2.	<b>DATENERHEBUNG.....</b>	<b>45</b>
6.2.1.	KONKRETE FRAGESTELLUNG .....	45
6.2.2.	GRUNDANNAHMEN.....	46
6.2.3.	ANALYSE .....	46
6.2.3.1.	DOKUMENTENANALYSE.....	47
6.2.3.2.	LEITFADENGESTÜTZTE INTERVIEWS.....	47
6.2.4.	VERBINDUNG DER DATEN UND THEORIE / GRUNDANNAHMEN.....	49
6.2.5.	INTERPRETATION DER ERGEBNISSE.....	51
6.3.	<b>SAMPLING.....</b>	<b>51</b>
6.4.	<b>LIMITATIONEN.....</b>	<b>54</b>
<b>7.</b>	<b>ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN STUDIE .....</b>	<b>55</b>
7.1.	<b>SYSTEMUNTERSCHIEDE (PASSAUER 3 EBENEN MODELL (Barmeyer 2010) .....</b>	<b>55</b>
7.1.1.	MIKRO-EBENE.....	56
7.1.2.	MESO-EBENE.....	58
7.1.3.	MAKRO-EBENE .....	62
7.2.	<b>AUSGEHANDELTE ARBEITSKULTUR AN DER TDU.....</b>	<b>64</b>
7.2.1.	ARBEITSTEILUNG.....	65
7.2.2.	KOMPROMISS DURCH EINE GRUPPE .....	66
7.2.3.	MITTELWEG .....	71
7.2.4.	INNOVATION DURCH BEIDE GRUPPEN.....	78
7.3.	<b>FÖRDERLICHE FAKTOREN FÜR DIE INTERKULTURELLE ZUSAMMENARBEIT (NACH ZEUTSCHEL 2003).....</b>	<b>82</b>
7.3.1.	GRUNDLAGEN UND RAHMENBEDINGUNGEN.....	82
7.3.2.	AUßENKONTAKTE .....	84
7.3.3.	TEAMORGANISATION .....	85
7.3.4.	GRUPPENDYNAMIK .....	86
7.3.5.	PERSÖNLICHE MERKMALE .....	87
<b>8.</b>	<b>INTERPRETATION DER AUSWERTUNG – ZUSAMMENARBEIT MIT UNTERSCHIEDEN.....</b>	<b>88</b>
<b>9.</b>	<b>SCHLUSSFOLGERUNG UND AUSBLICK.....</b>	<b>95</b>
<b>10.</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>99</b>
<b>11.</b>	<b>ANHANG.....</b>	<b>109</b>
11.1.	<b>LEBENS LAUF .....</b>	<b>109</b>
11.2.	<b>EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG.....</b>	<b>110</b>

## ÖZET

### **İstanbul'daki Türk-Alman Üniversitesi Örneği Üzerinden İki Uluslu Kurum Bağlamında Çalışma Kültürünün Müzakere Edilmesi**

Kültürel çeşitlilik ve kültürlerarasılık kurumlarda günlük iş yaşamının en temel konularıdır. Çünkü kültürlerarası etkileşim, dahil olan aktörlerin farklılaşan beklentileri, kuralları, alışkanlıkları ve değerleri nedeniyle genellikle çatışmaya sebebiyet verir. Farklı sosyalizasyondan kaynaklanan farklı geçmişler, kültürlerarası işbirliğini somut olarak etkileyen farklı düşünme, iletişim ve çalışma tarzlarına yol açar. Bu farklılıklar sebebiyle kültürlerarası iş gruplarının iş süreçlerini etkili, yapıcı, verimli ve hedef odaklı hale getirmeleri özellikle menfaatlerinedir. Bu nedenle bu çalışma, Türk-Alman Üniversitesi bağlamında temel varsayımları inceleyerek çalışma kültürü müzakeresi alanındaki teorik araştırmayı genişletmektedir. Bu çalışmanın amacı kültürlerarası işbirliğindeki sorunları, yanlış anlamaları veya çatışmaları analiz etmek değil, kültürlerarası işbirliğini teşvik eden ve destekleyen faktörleri bulmaktır.

Örnek olay incelemesi, Türk ve Alman olmak üzere iki farklı eğitim sistemini ve bağlamını bünyesinde barındıran iki uluslu bir üniversite olarak Türk-Alman Üniversitesi'nin sistem farklılıklarını nasıl ele aldığını göstermektedir. Uluslararası bir üniversite kurmak ve işletmek için, süreçler ve prosedürler duruma uygun tasarlanmalı ve sonuçlar ortaklaşa geliştirilmeli, kararlaştırılmalı ve uygulanmalıdır ki alınan önlemler ve planlanan süreçler işbirliğini geliştirip kolaylaştırabilsin.

Türk-Alman Üniversitesi bağlamından nitel veriler toplayan bu çalışma, müzakereleri kolaylaştıran temel faktörleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Brannen ve Salk'ın kültürel müzakere modeli (2000), müzakereler için çıkış noktası olarak problemleri alanları kurumsal olaylara bağlamak için kullanılmaktadır. Bu şekilde çalışma, yapıcı kültürlerarası yönetim tartışmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmada gerçekleştirilen görüşmeler ve belge analizleri, Türk-Alman Üniversitesi'nde kültürlerarası temelde yeni, karşılıklı olarak kabul edilebilir çalışma yöntemleri ve çözümlerinin müzakere edildiğini göstermektedir. Kültürlerarasılık Türk-Alman Üniversitesinde kaynak olarak kullanılmaktadır. Öğrenciler Alman ve Türk öğretim görevlileri tarafından öğrenim görmektedir, bu sayede iki dili ve iki farklı eğitim metodolojisini tanımakta, farklı bakış açılarını tecrübe etmektedirler. Bunlar öğrencilerin

daha sonraki meslek hayatlarında çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Ayrıca, bu iki kültürlü işbirliğinin içerisindeki birçok farklı faktörün de fayda sağladığı gözlemlenmiştir. Örneğin, her iki tarafta da Boundary Spanner'lerin olması, kültürlerarası yetkinliğin güçlü olması, aktörlerin yüksek motivasyonu ve ilgisi projeyi desteklemekte ve geliştirmektedir.

Bununla birlikte, çalışmanın sonuçları sadece kültürlerarası işbirliğinde kültürel farklılıkların rolünü ve bunun dikkate alınması gerektiğini değil, aynı zamanda sistemsel farklılıkları da ortaya koymaktadır. İki uluslu bağlamda müzakere gerektiren tam olarak da bu sistem farklılıklarıdır. Sonuçta ülkelerdeki sistemler özenle kurulmuş ve belli bir geçmişe sahiptirler. Bu nedenle Türk-Alman Üniversitesi'nin amacı bu sistemleri birleştirmek ve yükseköğretim sistemlerinin arasında köprüler inşa etmektir. Bu sayede çift diploma programlarının uygulanabilmesini mümkün hale getirmektedir.

Kültürel farklılık modelleri, yalnızca bireylerin olaylara karşı kültürel tepkilerini açıklamaya hizmet ettikleri için yararlıdır. Ancak çalışma, işbirliği bağlamının da müzakere edilmiş bir çalışma kültürünün oluşumunda çok önemli bir rol oynadığını gösteriyor. Sadece aktörlerin kültür temelli anlamlandırmaları değil, aynı zamanda bağlam da müzakerede belirleyici bir rol oynar, çünkü bağlam bir çerçeve görevi görür ve büyük bir etkiye sahiptir.

Bu nedenle çalışma, müzakere çerçevesinin kuruma ve aktörlerine özgü olması nedeniyle bir kurum kültürünün oluşumunun öngörülemez olduğu sonucuna varmaktadır. Ancak bunun yanında kültürel müzakerelerin gidişatını anlamak ve böylelikle sonuçlarını yönetebilmek ve destekleyebilmek için daha hazırlıklı olmak mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** Yapıcı kültürlerarası yönetim, kültür, müzakere, kurum, Almanya, Türkiye, Türk-Alman Üniversitesi, sistem farklılıkları, tamamlayıcılık, çalışma kültürü

## **KURZFASSUNG**

### **Das Aushandeln von Arbeitskultur im bi-nationalen Organisationskontext am Beispiel der Türkisch-Deutschen Universität in Istanbul**

Kulturelle Vielfalt und Interkulturalität in Organisationen sind zentrale Themen des professionellen Alltags, denn interkulturelle Interaktionen gestalten sich aufgrund divergierender Erwartungshaltungen, Regeln, Gewohnheiten und Werte der Akteure oft konfliktreich. Die vielfältigen Hintergründe, die sich aus der unterschiedlichen Sozialisation ergeben, bewirken unterschiedliche Denk-, Kommunikations- und Arbeitsstile, die eine deutliche Auswirkung auf die interkulturelle Zusammenarbeit haben. Aufgrund dieser Unterschiede sind interkulturelle Arbeitsgruppen daran interessiert, Arbeitsprozesse effektiv, konstruktiv, effizient und zielorientiert zu gestalten. Die vorliegende Studie erweitert daher die theoretische Forschung im Bereich des Aushandelns von Arbeitskultur, indem grundlegende Annahmen im Kontext der Türkisch-Deutschen Universität in Istanbul überprüft werden. Ziel dieser Studie ist es nicht, die Probleme, Missverständnisse oder Konflikte in der interkulturellen Zusammenarbeit zu analysieren, sondern Faktoren zu finden, die die interkulturelle Zusammenarbeit fördern und begünstigen.

Die Fallstudie zeigt, wie die Türkisch-Deutsche Universität als bi-nationale Universität, die zwei unterschiedliche Bildungssysteme und Kontexte - das Deutsche und das Türkische - verkörpert, mit den Systemunterschieden auf unterschiedliche Weise umgeht. Um eine grenzüberschreitende Universität aufzubauen und zu betreiben, müssen Prozesse und Verfahren umgestaltet und Ergebnisse gemeinsam entwickelt, vereinbart und angewendet werden, damit Maßnahmen und Prozesse die Zusammenarbeit verbessern und erleichtern.

Durch die Erhebung qualitativer Daten aus dem Kontext der türkisch-deutschen Universität sollen in dieser Studie Schlüsselfaktoren aufgedeckt werden, die die Aushandlungen erleichtern. Das Modell der kulturellen Aushandlung von Brannen und Salk (2000) wird verwendet, um organisatorische Ereignisse mit Problembereichen als Ausgangspunkt für Aushandlungen zu verbinden. Hierdurch will die Arbeit einen Beitrag zur Diskussion des konstruktiven interkulturellen Managements leisten.

Die in dieser Arbeit durchgeführten Interviews und Dokumentenanalysen belegen, dass an der Türkisch-Deutschen Universität neue, für beide Seiten akzeptable Arbeitsweisen



und Lösungen interkulturell ausgehandelt wurden. Interkulturalität wird an der TDU als Ressource eingesetzt und genutzt, Studenten werden von deutschen und türkischen Dozenten unterrichtet, lernen zwei Sprachen und Didaktiken kennen und erfahren verschiedene Sichtweisen auf Dinge, was ihnen im späteren Berufsleben einen Vorteil bringen kann. Auch konnte herausgefunden werden, dass in dieser bi-kulturellen Zusammenarbeit mehrere Faktoren die Beziehung förderlich gestalten: die Vielzahl an Boundary Spannern auf beiden Seiten, eine stark ausgeprägte interkulturelle Kompetenz und die Motivation und das Interesse der Akteure das Projekt zu fördern, auszubauen und zu unterstützen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen aber auch, dass nicht nur kulturelle Unterschiede in der interkulturellen Zusammenarbeit zu betrachten sind und eine Rolle spielen, sondern auch die systembedingten Unterschiede. Gerade diese Systemunterschiede bedürfen im bi-nationalen Kontext Aushandlung, schließlich sind die Systeme in den Ländern wohl durchdacht etabliert worden und haben eine Geschichte – in beiden Ländern. An der Türkisch-Deutschen Universität gilt und galt es folglich, diese Systeme an einer gemeinsamen Universität kompatibel zu gestalten und Brücken zwischen den Hochschulsystemen zu bauen, um gemeinsame Projekte wie Doppelstudiengänge überhaupt erst möglich zu machen.

Modelle kultureller Unterschiede sind jedoch nur insofern nützlich, als dass sie als Anhaltspunkte dienen, die die kulturellen Reaktionen des Einzelnen auf Ereignisse beeinflussen. Die Studie zeigt jedoch, dass auch der Kontext der Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle bei der Bildung einer ausgehandelten Arbeitskultur spielt. Es sind sowohl die kulturell bedingten Sinngebungen der Akteure als auch der gegebene Kontext, die als Rahmen und Einfluss für die Aushandlung dienen. Die Studie kommt daher zu dem Schluss, dass die Bildung einer Organisationskultur nicht vorhersehbar ist, da der Aushandlungsrahmen für die Organisation und ihre Akteure einzigartig ist. Dennoch ist es möglich, den Verlauf kultureller Aushandlungen zu verstehen und so besser darauf vorbereitet zu sein, ihre Ergebnisse zu steuern und zu stärken.

**Schlüsselwörter:** Konstruktives Interkulturelles Management, Kultur, Aushandlung, Organisation, Deutschland, Türkei, Türkisch-Deutsche Universität, Systemunterschiede, Komplementarität, Arbeitskultur

## **ABSTRACT**

### **Negotiating work culture in a bi-national organizational context using the example of the Turkish-German University in Istanbul**

Cultural diversity and interculturality in organizations are key topics of everyday professional life because intercultural interactions often turn out to be conflictual due to diverging expectations, rules, habits and values of the actors. The diverse backgrounds, resulting from differing socialization, lead to different thinking, communicating and working styles, which have a concrete impact on intercultural cooperation. Due to these differences intercultural working groups have a particular interest in designing work processes in an effective, constructive, efficient and goal-oriented manner. Therefore, this study expands theoretical research on negotiated work culture by testing basic assumptions in the context of the Turkish-German University in Istanbul. The purpose of this study is not to analyze the problems, misunderstandings or conflicts occurring in the intercultural cooperation, but to find factors that conditions that encourage and foster intercultural collaboration.

The case study shows how the Turkish-German University, as bi-national university that embodies two different education systems and contexts – the German and the Turkish – deals with system differences in different ways. In order to build and run a cross-border university, processes and procedures need to be redesigned, outputs need to be jointly designed, agreed and applied, so that measures and procedures improve and facilitate the cooperation.

By collecting qualitative data from the context of the Turkish-German University, this study aims to uncover key issues that served as facilitators for negotiation. The model of cultural negotiation by Brannen and Salk (2000) is used to connect organizational events with problem areas as points of departure for negotiation. Hereby, the thesis aims to contribute to the discussion of Constructive Intercultural Management.

The interviews and document analyses conducted in this thesis prove that new, mutually acceptable ways of working and solutions are negotiated interculturally at the Turkish-German University. Interculturality is used as a resource at the Turkish-German University; students are taught by German and Turkish lecturers, learn two languages and didactics, and experience different ways of approaching things, which can give them an advantage later in their careers. It was also found that in this bicultural cooperation, several factors make the relationship conducive: the high number of boundary spanners on both

sides, a strong intercultural competence and the motivation and interest of the actors to foster, develop and support the project.

However, the results of the study also show that it is not only cultural differences that need to be considered and play a role in intercultural cooperation, but also systemic differences. It is these very system differences that require negotiation in the bi-national context; after all, the systems in the countries have been thoughtfully established and have a history - in both countries. Consequently, at the Turkish-German University it is and has been a matter of making these systems compatible at a joint university and to build bridges between the university systems in order to make joint projects such as double degree programs possible in the first place.

Models of cultural differences are useful only insofar as they serve as cues that influence individuals' cultural responses to situations. The study demonstrates however, that also the context of the cooperation plays a crucial role in forming a negotiated working culture. It is both, the culturally conditioned sense-making of the actors as well as the given context that serve as framework and influence of the negotiation. Thus, the study arrives at the conclusion that the formation of an organizational culture is not predictable as the negotiation framework is unique to the organization and its actors. Nevertheless, it is possible to understand the course of cultural negotiation and thus be better prepared to manage and strengthen its outcome.

**Keywords:** Constructive Intercultural Management, culture, negotiation, organization, Germany, Turkey, Turkish-German University, differences between systems, complementarity, work culture

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

TDU	Türkisch-Deutsche Universität
YÖK	Türkischer Hochschulrat (Yükseköğretim Kurulu)
AA	Auswärtiges Amt
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
TAM	Türkisches Außenministerium (Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı)
MEB	Bildungsministerium Türkei (Milli Eğitim Bakanlığı)
K-TDU	Konsortium Türkisch-Deutsche Universität

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

<b>Abbildung 1:</b> Inhaltsanalyse von International Business Artikeln (Stahl, Tung 2015: 397) .....	6
<b>Abbildung 2:</b> Competing across borders. How cultural and communication barriers affect business. (Bolchover 2012: 7) .....	8
<b>Abbildung 3:</b> Kommunikationsmodell der interkulturellen Kommunikation (Dirscherl 2004: 13) .....	12
<b>Abbildung 4:</b> Eigene Abbildung - Kulturkontakt nach Brannen und Salk (2000: 460) auf Grundlage von Dirscherl (2004: 13) .....	13
<b>Abbildung 5:</b> Modell kultureller Aushandlung (Brannen, Salk 2000: 457) .....	14
<b>Abbildung 6:</b> Pseudo-Kontingenz nach Jones, Gerard (1967) .....	23
<b>Abbildung 7:</b> Asymmetrische Kontingenz nach Jones, Gerard (1967) .....	24
<b>Abbildung 8:</b> Wechselseitige Kontingenz nach Jones, Gerard (1967) .....	26
<b>Abbildung 9:</b> Der Grundgedanke kultursynergetischer Zusammenarbeit (Zeutschel 2003: 462) .....	27
<b>Abbildung 10:</b> Reaktive/kultursynergetische Kontingenz nach Jones, Gerard (1967) ..	28
<b>Abbildung 11:</b> Organisationsstruktur Universität Passau (Stand: 01.10.2021) (eigene, vereinfachte Darstellung) .....	59
<b>Abbildung 12:</b> Organisationsstruktur Marmara Universität (Stand: 14.09.2020) (eigene, vereinfachte Darstellung) .....	59
<b>Abbildung 13:</b> Organisationsstruktur Türkisch-Deutsche Universität (DAAD, Geschäftsstelle K-TDU e.V., (Stand: 30.4.2021)) .....	60
<b>Abbildung 14:</b> DAAD Organigramm – Gremien TDU (Stand: 30.04.2021) .....	62
<b>Abbildung 15:</b> DAAD Organigramm – Gremien TDU (Stand: 30.04.2021) .....	62
<b>Abbildung 16:</b> Gründungsabkommen TDU (2008: 2) .....	84
<b>Abbildung 17:</b> Komplementarität von Gegensätzen am Beispiel Planung und Improvisation (Barmeyer 2011: 24) .....	92

## **TABELLENVERZEICHNIS**

<b>Tabelle 1:</b> Liste der verwendeten Codes.....	51
<b>Tabelle 2:</b> Qualitative Forschung: Stichprobe (Namen der Befragten sind anonymisiert) .....	53
<b>Tabelle 3:</b> Eigene Zusammenfassung/Übersetzung der Literatur .....	58
<b>Tabelle 4:</b> Ausgehandelte Kultur an der Türkisch-Deutschen Universität .....	91

# **1. EINLEITUNG**

## **1.1. GEGENSTAND DER THEMENSTELLUNG: DER AUSHANDLUNGSPROZESS VON ARBEITSKULTUR**

„Zwei Länder, Zwei Sprachen, Ein Studium“ – so lautet das Motto der Türkisch-Deutschen Universität (TDU) in Istanbul, die im Jahr 2008 gemeinsam von der Republik Türkei und der Bundesrepublik Deutschland gegründet wurde. Mit dem Vorhaben einer deutsch-türkischen Universität wurde eine Kooperation auf wissenschaftlicher und interkultureller Ebene angestrebt. Auf der Homepage der Universität wird das Ziel der Zusammenarbeit folgendermaßen beschrieben:

*Die Türkisch-Deutsche Universität verfolgt das Ziel, die besten Errungenschaften türkischer und deutscher Hochschultradition in Forschung und Lehre zu verbinden. Sie ist darauf fokussiert, durch enge partnerschaftliche Zusammenarbeit mit einem Konsortium deutscher Hochschulen und durch intensive Kooperation mit türkischen sowie deutschen Unternehmen und Institutionen, sich ein markantes Profil innerhalb der türkischen Universitätslandschaft zu erarbeiten. (TDU Homepage)*

Durch die Partnerschaft sollte eine Universität entstehen, die die Vorzüge der Systeme beider Länder vereint. Der deutsche Einfluss auf das Universitätswesen der Türkei begann allerdings schon um einiges früher. So lud Mustafa Kemal Atatürk, der damalige Präsident der Republik Türkei, nach der Erlassung des Gesetzes zur Wiederherstellung des Berufsbeamtentums der Nationalsozialisten im Jahr 1933 jüdische und politisch missliebige Wissenschaftler und Intellektuelle aus Deutschland in die Türkei ein, dass sie unter anderem die neu gegründete Republik bei einer Hochschulreform unterstützen. Diese Deutschen hatten folglich einen großen Einfluss auf die Hochschulbildung in der Türkei und „haben zu einer Zeit, als sie in Berlin und München nicht erwünscht waren, in Istanbul und Ankara türkische Universitäten auf europäischen Standard gebracht“ (Schlötzer 2010). Schon vor dem Bau der Türkisch-Deutschen Universität bestand folglich eine gewisse deutsch-türkische Kooperation in Bezug auf die Universitätsbildung. Mit der Gründung der Türkisch-Deutschen Universität wurde diese Zusammenarbeit fortgesetzt und die deutsch-türkische Freundschaft wurde verstärkt und ausgebaut.

## **1.2. SCHWERPUNKT UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT**

An der Türkisch-Deutschen Universität galt es fortan sowohl türkische als auch deutsche Lehrpraxen, Arbeits- und Kommunikationsweisen, Hochschulsysteme, Bürokratien etc. in einer Hochschule zu vereinen und in Einklang zu bringen.

In Anbetracht dessen soll in der folgenden Arbeit der Aushandlungsprozess von Arbeitskultur an der Türkisch-Deutschen Universität genauer untersucht werden: Wie sieht die gemeinsame Arbeitskultur an der TDU konkret aus und wie wurde sie im Kontext der Universität etabliert? Wie können Organisationen, deren Mitglieder aus verschiedenen Kulturen stammen und infolgedessen verschieden kulturell geprägte Werte, Arbeits- und Kommunikationsstile mitbringen, ein arbeitsfähiges und produktives Team bilden? Wie wird die Arbeitskultur durch ihren sozialen Kontext und das Organisationsumfeld geprägt und geformt beziehungsweise beeinflusst? Die Arbeit verfolgt dabei nicht das Ziel, einen Fokus auf Probleme, Missverständnisse und potenzielle Konflikte in der interkulturellen Zusammenarbeit zu legen, vielmehr legt sie einen Fokus auf den Mehrwert dieser Zusammenarbeit. Die Arbeit versucht hierbei die folgende Forschungsfrage zu beantworten: **Wie kann im bi-nationalen Organisationskontext mit kulturellen Unterschieden umgegangen werden, sodass im gemeinsamen Aushandeln komplementäre Problemlösungen generiert werden können?** Es soll herausgefunden werden, wie die deutsch-türkische Zusammenarbeit konkret aussieht und wo die Chancen, Vorteile und der Mehrwert der interkulturellen Zusammenarbeit liegen. Auch sollen die begünstigenden Faktoren für Komplementarität und Synergie an der TDU herausgearbeitet werden. Kann man heute, 13 Jahre nach Gründung der Universität, von einer erfolgreichen Zusammenarbeit sprechen?

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der folgenden Arbeit auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter.

### **1.3. AUFBAU DER ARBEIT**

Nach der Einführung im ersten Kapitel soll im zweiten Kapitel ein kurzer Überblick über deutsche Auslandsuniversitäten gegeben werden. Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit dem Konstruktiven Interkulturellen Management als theoretischen Rahmen, auf welchem die vorliegende Arbeit beruht. Es wird genauer auf das Modell der ausgehandelten Kultur, interkultureller Kompetenz sowie Komplementarität und Synergie eingegangen. Im Bereich der ausgehandelten Arbeitskultur wird vor allem Bezug auf die Forschung von Brannen und Salk (2000) genommen. Anschließend werden die förderlichen Faktoren in der interkulturellen Zusammenarbeit nach Zeuschel herausgearbeitet (2003). Da sich die



Literatur vor allem auf einen Unternehmens- beziehungsweise Wirtschaftskontext bezieht, widmet sich das vierte Kapitel der Organisation als sozialem System. Gründe und Motivation der Zusammenarbeit und auch die verfolgten Ziele unterscheiden sich schließlich bei einer Universität deutlich von denen eines Unternehmens. Das fünfte Kapitel dient als Vorstellung der Türkisch-Deutschen Universität als bi-nationale Universität, da diese den Untersuchungskontext der Arbeit darstellt. Im sechsten Kapitel wird die methodische Vorgehensweise der Arbeit erläutert. Das siebte Kapitel beschäftigt sich mit der Präsentation und Diskussion der Forschungsergebnisse in den Bereichen Systemunterschiede, ausgehandelte Arbeitskultur und förderliche Faktoren in der bi-kulturellen Zusammenarbeit. Anschließend folgt im achten Kapitel eine Interpretation der Auswertung. Das neunte Kapitel dient als Schlussfolgerung und Ausblick der Arbeit und versucht eine Antwort auf die Forschungsfrage des einleitenden Kapitels zu geben. Im zehnten Kapitel ist das Literaturverzeichnis wiederzufinden.

## **2. DEUTSCHE AUSLANDSUNIVERSITÄTEN: EIN HISTORISCHER ÜBERBLICK**

Nicht nur Unternehmen sind heutzutage weltweit durch internationalen Handel, Lieferketten, Mitarbeiterentsendungen, etc. miteinander verbunden sondern auch das Hochschulwesen: „Die zunehmende Internationalisierung der deutschen Hochschulen seit den 1990er Jahren hat zu tiefgreifenden Veränderungen in der akademischen Kultur geführt“ (Schumann 2012: 27). Es existieren Doppelstudiengänge, globale Hochschulpartnerschaften, internationale Forschungsprojekte, akademische Austauschprogramme (z.B. ERASMUS) und Stipendien, die zeigen, wie global vernetzt auch der Hochschulbereich ist. Auf der Homepage des Auswärtigen Amts wird dies folgendermaßen beschrieben:

*Deutschland als Innovations-, Wissenschafts- und Forschungsstandort gestaltet diese Vernetzung aktiv mit: Wissenschaftsdiplomatie stärkt die Rahmenbedingungen für internationale Kooperation und Austausch und stärkt Deutschland als Standort für Innovation und Exzellenz. (Auswärtiges Amt 2020)*

In diesem Zuge setzt sich Deutschland für Hochschulpartnerschaften außerhalb der Landesgrenzen ein und ist hierbei „an mehr als 290 Studiengängen mit insgesamt 33.000 Studierenden beteiligt. Deutschland ist damit ein wichtiger Akteur der transnationalen Bildung“ (DAAD 2021: 28). Um diese Kooperationen zu ermöglichen, werden die

Studienstrukturen international angepasst und angeglichen, beispielsweise im Bereich der einheitlichen Einführung des Bachelor- und Mastersystems. „Unterstützt werden diese Entwicklungen durch die mithilfe immer neuer Kommunikationstechnologien vorangetriebene Globalisierung der Wissenschaft, die den grenzenlosen Austausch von Wissen ermöglicht“ (Schumann 2012: 27).

Die Türkisch-Deutsche Universität in Istanbul ist eine von sieben deutschen Auslandsuniversitäten, welche das Ziel der Bildungs Kooperationen verfolgen. Hierbei geht es um einen partnerschaftlichen Ansatz, wobei die Projekte gemeinsam geplant und umgesetzt werden (DAAD 2021: 28). Neben der Türkisch-Deutschen Universität in Istanbul gibt es deutsche Auslandsuniversitäten in Kairo (Ägypten), Almaty (Kasachstan), Maskat (Oman), Amman (Jordanien), Hermannstadt (Rumänien) und in Ho-Chi-Minh-Stadt (Vietnam). Das Ziel der transnationalen Bildungsaktivitäten ist diese, dass sich die Projekte „nach dem Ende der Förderung selbst finanzieren und der enge Kontakt zu Deutschland dauerhaft bestehen bleibt“ (DAAD 2021: 28). Ein Großteil dieser Universitäten sind Privatuniversitäten, bei der Türkisch-Deutschen Universität hingegen handelt es sich um eine staatliche Universität, welche nach türkischem Hochschulrecht organisiert ist.

Nach Canbolat (2013) sind „eine ausländische Kulturpolitik sowie wirtschaftliche und geschäftliche Beziehungen das beste Mittel, um auf dem internationalen Parkett Anerkennung zu finden (...). Es ist zu erwarten, dass im Ausland gegründete Universitäten in dieser Hinsicht wichtige Beiträge dazu liefern können“ (in: Türk, Çınar 2013: 117). Als Gründe für das Internationalisierungsbestreben der Hochschulen nennen Kahraman und Özkan (2013: 394) und auch Kırmızıdağ et al. (2012: 13f) wirtschaftliche, politische, soziokulturelle und akademische Motive. Dies macht deutlich, dass im Kontext der Hochschule nicht nur die direkten Akteure der Hochschule inbegriffen sind, sondern auch der Staat eine wichtige Rolle einnimmt. Wirtschaftliche, politische und soziokulturelle Gründe sind gerade für die beteiligten bzw. kooperierenden Staaten sehr interessant. Akademische Gründe, wie das „Erreichen von internationalen Standards in Bildung und Forschung“ (Kahraman und Özkan 2013: 394) haben eine Repräsentationsfunktion für das Land, spielen aber besonders für das nationale und auch internationale Hochschulranking eine entscheidende Rolle (ebd.): „Internationalisierung bildet heute ein begriffliches Dach für ganz unterschiedliche Phänomene, deren

Gemeinsamkeit in (...) der Annäherung verschiedener nationaler Hochschulstrukturen liegt“ (Lanzendorf 2008: 403, in: Neusel 2012: 52).

*Die Bewegung zu mehr Internationalität hat zweifellos das deutsche Hochschulsystem beflügelt. Die internationale Öffnung, der intensive Austausch von StudentInnen und WissenschaftlerInnen, die verstärkte Kooperation mit anderen Ländern und Hochschulen, die Bildung des Europäischen Hochschul- und Wissenschaftsraumes, der Bologna-Prozess haben Spuren hinterlassen. (Neusel 2012: 52)*

### **3. THEORETISCHER RAHMEN: KONSTRUKTIVES INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

*Die Welt steckt voller Konfrontationen zwischen Menschen, Gruppen und Völkern, die unterschiedlich denken, fühlen und handeln. Gleichzeitig stehen diese Menschen, Gruppen und Völker (...) gemeinsamen Problemen gegenüber, deren Lösung eine Zusammenarbeit erfordert. (Hofstede, Hofstede 2012: 2)*

Wir leben in einer globalisierten Welt, wo Organisationen weit über die Landesgrenzen exportieren und importieren, Lieferketten meist mehrere Kontinente umschließen, wobei die Partner international voneinander abhängig sind, was vor allem während der Corona Pandemie schmerzlich deutlich wurde. Doch auch Organisationen selbst werden immer interkultureller, Unternehmen fusionieren, Menschen migrieren in andere Länder, werden als Expatriats nach Übersee entsandt oder Studenten verbringen Studiensemester im Ausland. Und trotz stetig steigender Globalisierung und „globaler Harmonisierungs- und Standardisierungsprozesse in gesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Bereichen“ (Barmeyer 2018: 9) existieren kulturelle und institutionelle Unterschiede, denn die jeweilige Sozialisation der Akteure zeigt „sich in unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstilen“ (Barmeyer 2018: 9). Kommen nun Personen mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen, Erwartungen, Denk- und Arbeitsweisen, Referenzsystemen, etc. in einem Projekt, einer Organisation oder einem sonstigen Team zusammen, so kann es aufgrund dieser Unterschiede zu Irritationen und Konflikten kommen.

Das interkulturelle Management beschäftigt sich daher „mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Fach- und Führungskräften verschiedenkultureller Zugehörigkeit im Rahmen interpersonaler Interaktionen und organisationaler Prozesse“ (Barmeyer 2012: 118). In diesem Zusammenhang spricht man zum einen von einer problemorientierten Sichtweise, wobei „Critical Incidents, die in Organisationen Ressourcen wie Energie, Zeit und Geld beanspruchen“ (Barmeyer 2018: 9) thematisiert werden. Diese Sichtweise wird im folgenden Kapitel 3.1.1. genauer analysiert. In dieser Arbeit soll allerdings ein Fokus

auf die Sichtweise des konstruktiven interkulturellen Managements gelegt werden, was im anschließenden Kapitel 3.1.2. behandelt wird.

### 3.1. HINTERGRUND

#### 3.1.1. PROBLEMORIENTIERUNG IN DER FORSCHUNG - FORSCHUNGSLÜCKE

Um die Problemorientierung in der Forschung des Interkulturellen Managements zu verdeutlichen, führten die Professoren Stahl und Tung (2015) eine Inhaltsanalyse bei 1141 Artikeln der wissenschaftlichen Zeitschrift Journal of International Business Studies (JIBS) durch. Sie untersuchten hierbei einen Zeitraum von 24 Jahren (1989-2012) bezüglich Literatur zu International Business. Hierbei konnten sie die Tendenz feststellen, dass in der interkulturellen Forschung vor allem Probleme und Gefahren der interkulturellen Zusammenarbeit im Fokus stehen. Das Ergebnis ist im untenstehenden Diagramm deutlich erkennbar (Stahl, Tung 2015: 397):

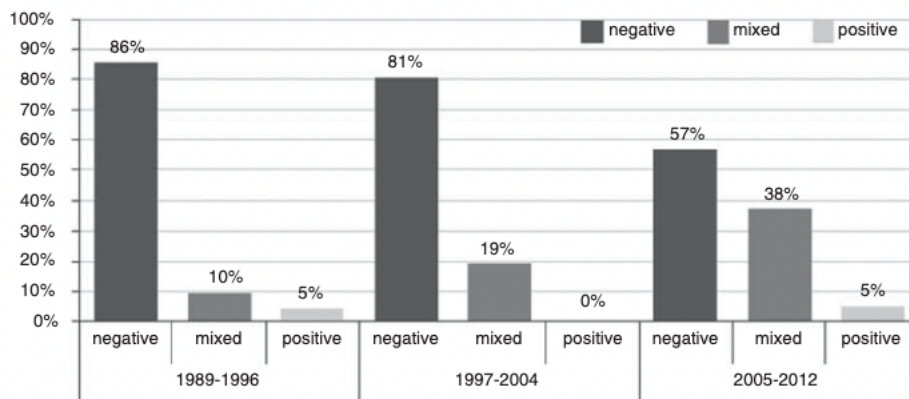


Abbildung 1: Inhaltsanalyse von International Business Artikeln (Stahl, Tung 2015: 397)

Die Analyse zeigt unmissverständlich, dass die problemorientierte Sichtweise von kultureller Vielfalt in der Forschung stark überwiegt: „In other words, we know much less about the positive dynamics and outcomes associated with cultural differences than we know about the problems, obstacles, and conflicts caused by them“ (Stahl, Tung 2015: 393). Wirft man einen Blick auf die untersuchten Themenbereiche wie internationale Fusionen, Personalmanagement oder multinationale Unternehmen, so wird die Forschungslücke von positiven Sichtweisen noch deutlicher (Vgl. Barmeyer, Davoine 2016: 101f). Barmeyer (2020) bemängelt in diesem Zusammenhang, dass die problemorientierte Sichtweise des interkulturellen Managements „im Vergleich zu synergetischen Situationen verhältnismäßig überrepräsentiert (ist)“ (40) und es folglich

eine Forschungslücke im Bereich des interkulturellen Managements gibt. Es beschäftigen sich laut Barmeyer und Davoine (2016) „nur sehr wenige Publikationen mit konstruktiver Interkulturalität im Management, zum anderen existieren kaum empirische Studien“ (103).

Gründe für dieses Ungleichgewicht liegen zum einen darin, dass „Sozialwissenschaftler (...) eher zu einer Betrachtung und Analyse von negativen Phänomenen als von positiven (neigen), weil diese einen stärkeren oder zumindest sichtbarerem Einfluss auf soziale Systeme und Interaktionen ausüben“ (Cameron 2008: 7ff in: Barmeyer, Davoine 2016: 101). Konflikte, Missverständnisse und Probleme fallen schließlich mehr ins Auge, als wenn die Zusammenarbeit schlichtweg tadellos funktioniert (Kramer 1999: 593). Verständigungsprobleme hindern den Arbeitsfluss, bringen ihn ins Stocken, durch interkulturelle Trainings und Coaching wird versucht, diese Unterbrechungen zu minimieren. Funktioniert etwas gut, klappt die Verständigung und die Zusammenarbeit, so werden seltener die Ursachen hierfür gesucht, es gibt schließlich keine Probleme. Des Weiteren wird Problemen, Konflikten, etc. mehr „Aufmerksamkeit geschenkt als Normalität, weil sie interessanter erscheinen (Margolis, Walsh 2003 in: Barmeyer, Davoine 2016: 101). „Negative news sells more than positive ones, people pay more attention to negative feedback over the positive, and traumatic events have greater impact on individuals than positive situations“ (Cameron 2008 in: Stahl, Tung 2015: 399).

Bei Konflikten im interkulturellen Arbeiten kann man die Ursache schnell auf kulturelle Unterschiede schieben. Missverständnisse und Verständigungsprobleme werden schnell auf mangelnde Fremdsprachenkenntnisse oder abweichende Arbeitsweisen geschoben. Funktioniert die Zusammenarbeit aber gut, so ist die interkulturelle Zusammenarbeit weniger im Fokus als vielmehr die gute Leistung der einzelnen Teammitglieder. Stahl und Tung (2015: 399) sowie Barmeyer und Davoine (2016: 101) nennen als weiteren Grund für die negative Sichtweise die Tatsache, dass Forscher im Gebiet des interkulturellen Managements überwiegend Nordamerikaner und Westeuropäer sind. Hier ist eine eher lineare Logik ohne Widersprüche verbreitet:

*Linear logic is one-dimensional as it rejects duality in properties, namely a phenomenon can either be an affirmation or a negation, only one of which is true. Applying this perspective to cultural distance implies that differences can either be positives or negatives, not both. (Stahl, Tung 2015: 399)*

### 3.1.2. INTERKULTURALITÄT ALS KONSTRUKTIVE RESSOURCE

Wie im vorigen Kapitel beschrieben, spielen negative Aspekte in interkulturellen Begegnungen selbstverständlich eine große Rolle - Missverständnisse, kulturelle „Fettnäpfchen“ und abweichende Arbeits- und Führungsstile sind ein häufig auftretendes Phänomen und daher ein relevantes interkulturelles Forschungsfeld. Doch unsere Welt wird immer internationaler, eine einseitige Sicht auf die Hürden dieser interkulturellen Zusammenarbeit kann dazu führen, dass das Potential der Synergie und der Komplementarität hierbei nicht wahrgenommen, gar missachtet wird. Multi- oder bi-nationale Organisationen, in welchen Personen mehrerer kultureller Herkünfte vereint sind, stellen natürlich eine Herausforderung für die Schaffung einer starken, gemeinsamen Arbeitskultur dar. Jedoch sind bi-kulturelle und multikulturelle Teams bereits für viele Unternehmen und Organisationen in vielen Ländern alltäglich geworden (Vgl. Brannen, Salk 2000: 452), was auch in der folgenden Studie deutlich abzulesen ist:

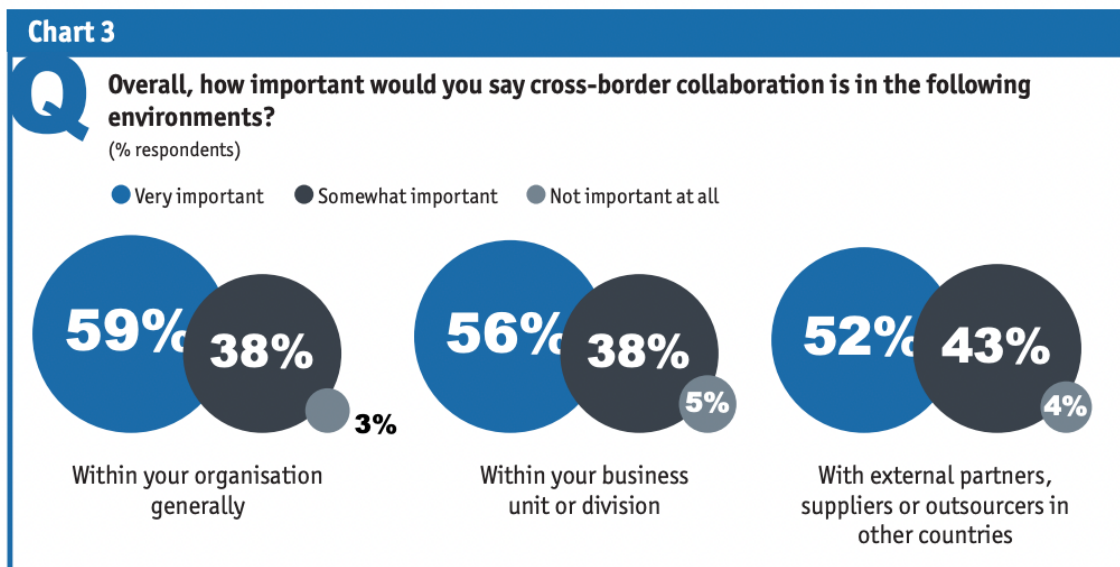


Abbildung 2: Competing across borders. How cultural and communication barriers affect business. (Bolchover 2012: 7)

Manager haben es immer häufiger mit unterschiedlichen Kulturen zu tun. Unternehmen werden immer globaler, und die Teams sind über den ganzen Globus verteilt. Es gilt kulturübergreifend zu arbeiten, wobei nicht nur Fremdsprachenkenntnisse wichtig werden sondern auch unterschiedliche Sensibilitäten, Denk-, Arbeits- und Kommunikationsweisen (Vgl. Ghosn; Zitat aus Stahl, Brannen 2013: 495). Viele Unternehmen sehen heutzutage das Überbrücken nationaler Grenzen als Notwendigkeit, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Bolchover 2012: 7).

So geben in der Studie aus Abbildung 2 mehr als die Hälfte der Befragten an, dass grenzüberschreitende Zusammenarbeit heute "sehr wichtig" ist, sowohl innerhalb des

Unternehmens in interkulturellen Teams als auch in den Beziehungen zu externen Partnern und Lieferanten (Bolchover 2012: 7). Es ist daher wichtig, sich darauf zu konzentrieren, wie Interkulturalität als Ressource, als Mehrwert angesehen und eingesetzt werden kann. Denn „gerade die von Interkulturalität besonders betroffenen Abteilungen oder Arbeitsgruppen etc. haben ein hohes Interesse daran, Arbeitsprozesse wirkungsvoll, konstruktiv, effektiv und zielführend zu gestalten“ (Barmeyer 2018: 10).

Das Konstruktive Interkulturelle Management wird somit „definiert als der bewusste Umgang mit Kulturspezifika und kultureller Vielfalt in organisationalen Kontexten, bei dem es durch gegenseitige Anpassungs- und Entwicklungsprozesse gelingt, Spezifika als bereichernde und sich ergänzende Ressourcen konstruktiv so zu nutzen, dass ein Mehrwert für Organisationen und ihre Akteure entsteht“ (Barmeyer 2018: 14). Der Fokus der interkulturellen Forschung sollte sich folglich mehr darauf stützen, wie eine gemeinsame und starke Organisationskultur trotz oder gerade durch diese kulturelle Vielfalt etabliert werden kann. Denn es ist bekannt, dass es eine positive Verbindung zwischen einer starken Organisationskultur und Effizienz in der Organisation gibt (Brannen, Salk 2000: 452).

Auch wenn in der Forschung der Fokus auf einer Problemorientierung bestehen bleibt, gibt es doch einige Forscher, „die sich explizit mit dynamischer, meist komplementärer, interkultureller Aushandlung und Lösungsfindung im Management beschäftigen“ (Barmeyer, Davoine 2016: 102). Es forschten unter anderem Adler (1980, 2002), Barmeyer (2000), Barmeyer und Davoine (2013, 2015), Barmeyer und Franklin (2016a), Brock (2005), Chevrier (2013), Gabriel und Griffiths (2008), Hampden-Turner und Trompenaars (2000), Köppel (2007), Primecz, Romani und Sackmann (2011), Stahl et al. (2009), Stahl und Brannen (2013), Stumpf (2005a), Tjitra (2001) und auch Zeitschel (1999a) in diesem Bereich.

Diese Forscher haben unter anderem durch Unternehmensfallstudien herausgefunden, dass in der interkulturellen Zusammenarbeit Komplementarität und Synergien entstehen können, sich die Partner gegenseitig ergänzen können und ein Mehrwert in der Kooperation entstehen kann. Die kulturelle Vielfalt wird in der Organisation als Ressource angesehen und genutzt, wobei die „organisationale Wertschätzung unterschiedlicher Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten, heterogener Denkstile und von vielfältigen kulturellen Handlungsorientierungen der Mitarbeiter dazu beitragen (kann), althergebrachte und innovationshemmende Routinen zu durchbrechen und den organisatorischen Abläufen dadurch einen dynamisierenden Input zu geben“ (Aretz,

Hansen 2002: 88f). Eine interkulturelle Belegschaft bringt verschiedene Perspektiven, Arbeits- und Denkstile zusammen, wovon die Organisation profitieren kann. Gewohnte Strukturen, das typische Alteingefahrene „das haben wir schon immer so gemacht“, kann aufgebrochen und mit neuen Sichtweisen aufgelöst werden:

*(...) eine pluralistische und dabei integrierend wirkende Unternehmenskultur fördert die Elastizität der Unternehmensstruktur und macht die Organisation widerstandsfähiger und stark. In einer solchen betrieblichen Atmosphäre, die Vielfalt bewusst zulässt, unterstützt und aktiv fördert, haben ‚alte Zöpfe‘ kaum eine Überlebenschance. (Aretz, Hansen 2002: 88f)*

Schließlich ist es auch wissenschaftlich erwiesen, dass „(...) gemischt zusammengesetzte Teams zu kreativeren und innovativeren Problemlösungen (kommen), brauchen allerdings auch oftmals mehr Zeit in ihren Entscheidungsprozessen. (...) eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft kann sich besser auf die Wünsche und Bedürfnisse der heterogenen Kunden einstellen“ (Aretz, Hansen 2002: 88). Auch Stumpf (2005b) gibt an, dass in der Studie von Watson, Kumar und Michaelsen (1993), welche untersuchten, ob interkulturelle oder monokulturelle Gruppen in der Zusammenarbeit zu einem besseren Ergebnis kämen (Vgl. Watson et al. 1993), zwar anfangs die monokulturelle Gruppe überlegen war, „wobei sich aber mit zunehmender Dauer des Gruppenbestehens diese Unterschiede ausgleichen“ (Stumpf 2005b: 346). Zu Ende der Untersuchung konnte sogar festgestellt werden, dass die interkulturelle Gruppe in den Punkten „Perspektivenvielfalt“ und „Generierung unterschiedlicher Lösungsalternativen“ deutlich besser abschnitten (Stumpf 2005b: 346). Hieraus wird deutlich, dass das Synergiepotential in interkulturellen Teams nicht nur höher ist, sondern gerade im Kontext von Unternehmen, dass sich diese auch besser auf die vorherrschende interkulturelle Kundschaft einstellen können. Denn auch Gesellschaften sind durch Migration, Auswanderung und Flucht nicht monokulturell geprägt. So können Organisationen, die selbst interkulturell aufgestellt sind, die verschiedenen Bedürfnisse besser aufgreifen und in ihren Organisationsaktivitäten umsetzen. Die interkulturelle Zielgruppe der Organisation kann hierdurch besser und effektiver angesprochen werden.

Die folgende Masterarbeit dockt an diese Forschungslücke im Bereich der konstruktiven interkulturellen Managementforschung (Barmeyer 2020: 40; Barmeyer, Davoine 2016: 103) an und versucht mithilfe der empirischen Forschung im siebten Kapitel genauer in die Materie einzutauchen und einen Beitrag zum konstruktiven interkulturellen Management zu leisten.



## 3.2. AUSGEHANDELTE KULTUR

### 3.2.1. „NEGOCIATED MEANING“/ „NEGOCIATED CULTURE“

In dieser Arbeit wird Kultur als ein kollektives Konstrukt verstanden, das in neuen kontextuellen Umgebungen neu definiert wird (Vgl. Soederberg, Holden 2002). Kultur kann folglich verstanden werden als “shared or partly shared patterns of meaning and interpretation (...) (that) are produced, reproduced and continually changed by the people identifying with them and negotiating them” (Soederberg, Holden 2002: 105). Dies wird verbunden mit dem Verständnis der "multiple-cultures"-Perspektive (Sackmann, Phillips 2004; Boyacigiller et al. 2004), die betont, dass sich Menschen mit einer Vielzahl von Werten identifizieren und ihnen zuordnen (Vgl. Blasco, Gustafsson 2003: 104), deren Bedeutungen sozial konstruiert und abhängig von ihrem Kontext sind (Romani et al. 2011: 5). Kultur ist also in Beziehungen eingebettet und wird durch soziale Interaktion hervorgebracht und reproduziert (Yagi, Kleinberg 2011: 632).

Des Weiteren ist Kultur als Aushandlungsprozess zu verstehen, wobei „selbst kulturell homogene Teams, deren Mitglieder aufgrund gemeinsam geteilter Sozialisationserfahrungen mit ähnlichen Erwartungen, Überzeugungen, Sichtweisen und Handlungsplänen in die Zusammenarbeit hineingehen, (...) erfahrungsgemäß zu Beginn recht viel Zeit und Sorgfalt aufbringen (müssen), um sich auf gemeinsame Standards der Aufgabenbearbeitung und des Umgangs miteinander zu einigen“ (Zeuschel 2012: 85f). Treffen nun verschiedene Menschen unterschiedlicher Herkunft - mit unterschiedlichen Werteorientierungen, Bedeutungssystemen und Wissensbeständen aufeinander, so „ist nicht nur der Konsensbereich kleiner, sondern darüber hinaus gehen auch die Vorstellungen und ‚mitgebrachten‘ Verfahrensweisen zur Schaffung einer gemeinsamen Arbeitsbasis stärker auseinander“ (Zeuschel 2012: 86).

Im wechselseitigen Austausch miteinander entsteht im Laufe des Kulturkontakts eine neue, dritte Kultur, welche auch als Interkultur bezeichnet wird (Vgl. Barmeyer 2012: 79). In dieser Interaktion werden Bedeutungen nicht einfach von einer auf die andere übertragen, sondern Kultur wird neu „ausgehandelt“ (Vgl. Brannen, Salk 2000: 456) und die Akteure gestalten die Kommunikations- und Verhaltensregeln neu. ‚Aushandeln‘ darf in diesem Zusammenhang nicht als ein formaler Prozess von rechtlichen Verhandlungen verstanden werden sondern vielmehr als informelle Interaktion und Kommunikation, die Menschen interpretieren und auf die sie reagieren (Dao 2016: 311).

*‘Negotiate’ is used as a verb to encourage us to think of organizational phenomena as individual actors navigating through their work experience and orienting themselves to their work settings. Focusing on culture as a negotiation includes examining the*

*cognitions and actions of organizational members particularly in situations of conflict, because it is in such situations that assumptions get inspected. ‚Negotiation‘ is identified in the construction and reconstruction of divergent meanings and actions by individual organizational actors. (Brannen 1998: 12)*

Das Konzept der „ausgehandelten Kultur“ wurde von Brannen und Salk (2000) entworfen und beschreibt jene Form der Arbeitskultur im interkulturellen Kontext, welche durch gegenseitiges Verständnis und Anpassungsprozesse entsteht. In dieser wechselseitigen Beziehung wird sowohl Eigenes als auch Fremdes bedeutsam und fließt in den Aushandlungsprozess mit ein, wie im folgenden Kommunikationsmodell deutlich wird:

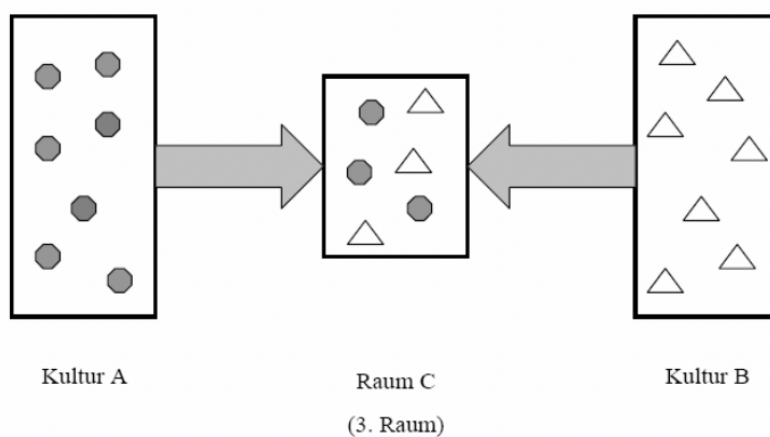


Abbildung 3: Kommunikationsmodell der interkulturellen Kommunikation (Dirscherl 2004: 13)

Bei diesem Aushandlungsprozess handelt es sich nicht um eine Mischung oder ein Hybrid der Ausgangskulturen, sondern es sind auch Aspekte der eigenen individuellen Gestaltung der Organisation enthalten (Dao 2016: 310f). Die ausgehandelte Kultur im „Raum C“ (Dirscherl 2004: 13) steht dabei in Beziehung zu den Ausgangskulturen A und B, repräsentiert jedoch nicht die eine oder die andere in ihrer Gesamtheit. Nach Brannen und Salk (2000: 460) ist das Kommunikationsmodell von Dirscherl (Abbildung 3) allerdings nicht vollständig. Nach ihnen entsteht bei einem Kulturkontakt zwischen Kultur A und B weder A noch B, noch AB, sondern eine Mischung, die sowohl Teile der Kultur A, als auch B enthält sowie Aspekte der eigenen spezifischen Ausgestaltung im Aushandlungsprozess (Brannen, Salk 2000: 460).

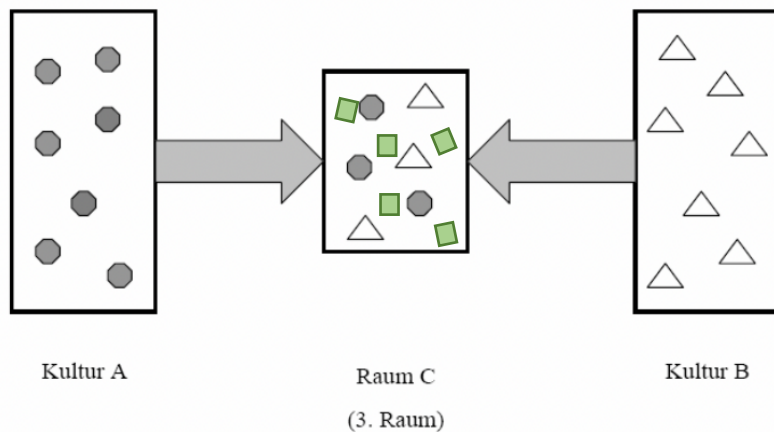


Abbildung 4: Eigene Abbildung - Kulturkontakt nach Brannen und Salk (2000: 460) auf Grundlage von Dirscherl (2004: 13)

Die Quadrate in der obigen Abbildung (Abbildung 4) stehen für die Interkulturen. Diese entsprechen „einer Zwischen-Welt C, die weder der Lebenswelt A noch der Lebenswelt B vollkommen entspricht“ (Bolten 2001: 18). In diesem Prozess kann diese Zwischen-Welt C nicht etwa mit einer Verbindung oder Mischung von A und B gleichgestellt werden, sondern „vielmehr kann in dieser Begegnung im Sinne eines klassischen Lerneffekts eine vollständig neue Qualität, eine Synergie, entstehen, die für sich weder A noch B erzielt hätten“ (ebd.).

## Grundannahme 1

**Die ausgehandelte Kultur an der Türkisch-Deutschen Universität beinhaltet sowohl türkische, deutsche als auch gemischte und neue Elemente beider Kulturen.**

Das Konzept der „ausgehandelten Kultur“ beruht auf dem Konzept der „ausgehandelten Ordnung“ von Strauss (1978), welches besagt, dass soziale Ordnung nicht selbstverständlich ist, sondern durch die Interaktion von Menschen entsteht, die miteinander aushandeln, um die Aufgaben in der Organisation zu erfüllen. Hierfür sind wiederum Aushandlungen nötig, um gewisse Strukturen zu etablieren, bestehende zu festigen oder zu ändern:

*Negotiation (...) is one of the possible means of ‚getting things accomplished‘. It is used to get done the things that an actor (person, group, organization, nation, and so on) wishes to get done. (...) Necessarily other actors are involved in such enterprises. Indeed, I would draw a crucial distinction between agreement and negotiation (which always implies some tension between parties, else they would not be negotiating). (Strauss 1978:11)*

So sind soziale Organisationen nicht als statische oder verdinglichte Konzepte zu verstehen, sondern als Errungenschaft der sozialen Akteure (Strauss 1978) und als fortlaufender, sich verändernder, dynamischer Prozess (Brannen 1998: 10).

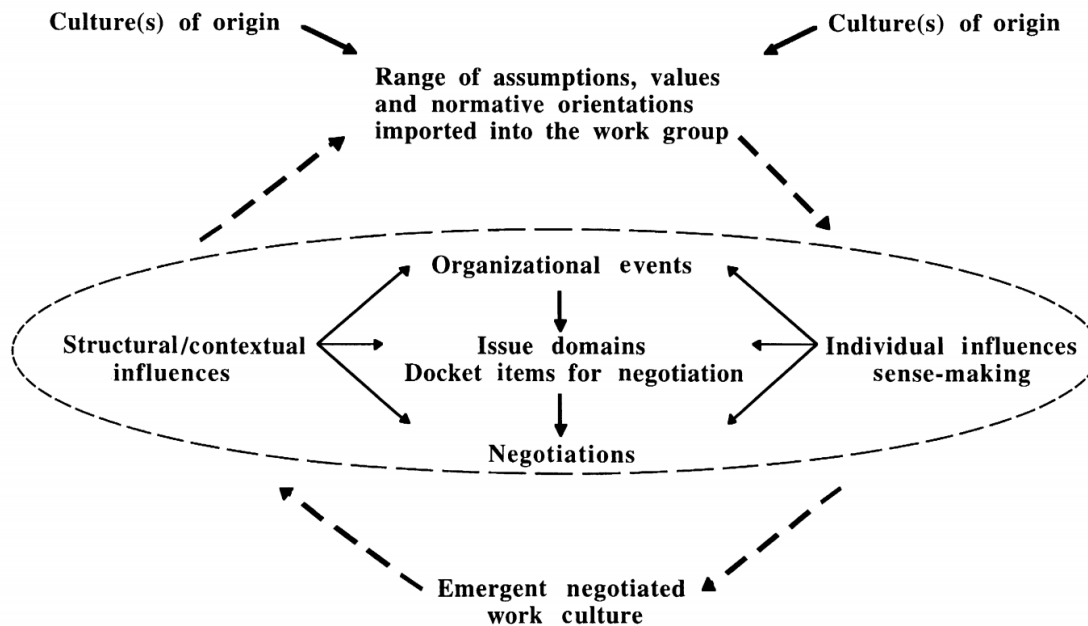


Abbildung 5: Modell kultureller Aushandlung (Brannen, Salk 2000: 457)

Brannen und Salk (2000: 457) beschreiben im obigen Modell das Zusammentreffen von zwei Ausgangskulturen. Beide Parteien bringen kulturell geprägte Grundannahmen, Werte und normative Orientierungen mit in den Arbeitskontext (Brannen, Salk 2000: 457f). Diese Aufzeichnung aus Abbildung 5 erinnert an das „Billardkugel-Modell“ (Wolf 1982: 6), wobei die Nationalkulturen im Vordergrund stehen und als Billardkugeln verstanden werden können, welche nach innen homogen und nach außen heterogen angesehen werden:

*By turning names into things we create false models of reality. By endowing nations, societies or cultures, with the qualities of internally homogeneous and externally distinctive bounded objects, we create a model of the world as a global pool hall in which the entities spin off each other like so many hard and round billiard balls.* (Wolf 1982: 6)

Beim „Billardkugel-Modell“ (Wolf 1982: 6) fungieren die beiden Ausgangskulturen als getrennte Einheiten, welche im Austausch entweder zusammenstoßen und Konflikt entsteht oder aber sie verfehlen sich und bleiben in sich weiterhin homogen und nach außen abgetrennt. Die Beziehung kann dabei im Voraus nicht vorausgesagt werden (Barmeyer, Davoine 2016: 104), denn die Beziehung formt und entwickelt sich im Laufe des Aushandlungsprozesses (Clausen 2007: 319). Laut Clausen (2007: 318) dient die nationale Herkunft zwar als Ausgangspunkt für Werte, Bedeutungen und Normen, sie ist aber nicht bestimmend für das Verhalten oder die Kommunikationsergebnisse.

Außerdem spielt der Kontext der Interaktion eine bedeutende Rolle, der in der obigen Abbildung 5 (Brannen, Salk 2000: 457) als gestrichelter Rahmen in der Abbildung eingezeichnet ist. Die Interaktion der Ausgangskulturen kann nicht losgelöst von ihrem Kontext betrachtet werden (Barmeyer, Davoine 2013: 161; Romani et al. 2011: 6). Die multiple Kulturperspektive ermöglicht die Analyse verschiedener kontextueller (d.h. nationaler, organisatorisch-industrieller, professioneller) Einflüsse auf interkulturelle Begegnungen (Clausen 2007: 322). Die Interaktion in der Organisation und die gemeinsame Aushandlung ist sowohl von strukturellen und kontextuellen Einflüssen geprägt als auch von individuellen Einflüssen (Vgl. Brannen, Salk 2000: 457, Dao 2016: 312). Individuelle Einflüsse hängen mit der Ausprägung der Herkunftskulturen der Individuen zusammen und mit dem Grad, in dem sie kulturelle Attribute aus ihren nationalen Kulturen internalisiert haben (Brannen, Salk 2000: 38f). Je mehr Individuen Attribute aus ihren nationalen Kulturen verinnerlicht haben, desto weniger werden sie sich an eine andere anpassen und aushandeln (ebd.).

Die kontextuellen Einflüsse können laut Brannen und Salk (2000: 39) in zwei Kategorien unterteilt werden: die intra- und extra-organisatorischen Einflussquellen: Zu den intra-organisatorischen gehören die Organisationsstruktur und interpersonelle Einflussquellen (Brannen, Salk 2000: 39). Die extra-organisatorischen Einflussquellen wiederum beziehen sich auf das institutionelle, historische, sprachliche, geografische und geschäftliche Umfeld der Organisation (Brannen, Salk 2000: 39). Manche dieser kontextuellen Einflussquellen sind nicht oder nur begrenzt aushandelbar (Brannen, Salk 2000: 39), wie beispielsweise das rechtliche Umfeld. So betont auch Müller (2009: 78), dass bi- oder multinationale Kooperationen in ihrer Ausgestaltung nicht nur dem kulturellen und individuellen Umfeld unterliegen, sondern auch von „zeitlichen, juristischen und organisationalen Rahmenbedingungen (...), institutionelle(n), geographische(n), sprachliche(n) und branchenspezifische(n) Variablen“ (Müller 2009: 78) abhängig sind. Er betont, dass davon zwar manche aushandelbar sind, wie „ihr ‚kulturelles Repertoire‘“ (Müller 2009: 78), doch andere sind schlichtweg strikt vorgegeben und unveränderbar.

## **Grundannahme 2**

**Der Aufbau bzw. die Struktur der TDU (intra-organisatorisch) sowie das Umfeld (extra-organisatorisch) beeinflussen den Aushandlungsprozess der türkisch-deutschen Universitätskultur maßgeblich.**

Akteure, die in der interkulturellen Organisation zusammenkommen verfügen über unterschiedliche Normen und Erwartungen (Dao 2016: 314; Dörrenbächer, Geppert 2011: 267f), welche den Aushandlungsprozess beeinflussen. In diesem Prozess des gemeinsamen Aushandelns entsteht eine neue Kultur, wobei „Bedeutung (...) nicht einfach 'übertragen' (wird), sondern (re-) erzeugt oder (re-)vereinbart oder ‚ausgehandelt‘ (wird) und hängt somit vom Kontext der kommunikativen Handlungen ab“ (Barmeyer, Davoine 2013: 161). Die ausgehandelte Kultur, die sich im Rahmen der Organisation herausbildet, ist eine Arbeitskultur, die sich auf jene Themen konzentriert, die im Laufe der Zeit auftreten und diskutiert werden und auf denen sich die Normen und Praktiken der Organisation bilden und festigen (Dao 2016: 312). Diese unterschiedlichen Themen und Ereignisse, welche während des Organisationsgeschehens wichtig werden, prägen die Mitglieder und gestalten die Arbeitskultur (ebd.).

Nach Barmeyer und Davoine (2019: 2) ähnelt das Konzept der „ausgehandelten Kultur“ auch dem der „ausgehandelten Bedeutung“ von Clausen (2007: 319), wobei Akteure mit unterschiedlichen kulturellen Prägungen interagieren und dabei kulturelle Merkmale neu kombinieren und anpassen – Bedeutungen werden neu ausgehandelt. Folglich wird Kultur als System von gemeinsamen Symbolen, Normen, Praktiken, Regeln und Bedeutungen verstanden, welche von einer Gruppe von Menschen geteilt werden und die Organisation regeln (Kunda 2006: 8; Dao 2016: 312).

*Culture is not primarily 'inside' people's heads, but somewhere 'between' the heads of a group of people where symbols and meanings are publicly expressed – in work group interactions, in board meetings, but also in material objects. It is the meaning aspect of what is being socially expressed and it is thus visible and invisible at the same time. (Alvesson 2011: 14)*

Im Kulturkontakt werden Bedeutungen, Regeln und Verhaltensweisen fortlaufend neu ausgehandelt und in diesem „dritten Raum“ (Bhaba 1994: 314-319, Casmir 1999: 110f) gelebt. Das Aushandeln von Kultur ist ein dynamischer Prozess, der sich im Laufe der Interaktion ständig weiterentwickelt und auch ändern kann, denn Kontexte können sich ändern und frühere Kontakte beeinflussen neue, denn all dies ist nicht statisch (Romani et al. 2011: 6; Casmir 1999: 95). Ebenso können Kulturen, die sehr verschieden sind, sich vielleicht in dem ein oder anderen Bereich sogar widersprechen, sich dennoch im gemeinsamen Austausch gegenseitig beeinflussen, Impulse geben, sich ergänzen und bereichern (Bjerregaard, Lauring, Klitmøller 2009: 212).

Beispiele für empirische Studien bezüglich der ausgehandelten Kultur sind beispielsweise die Fallstudien eines deutsch-japanischen Joint-Ventures von Brannen und Salk (2000),

einer dänisch-japanischen Kooperation von Clausen (2007), eines japanischen Unternehmens in den vereinigten Staaten von Yagi und Kleinberg (2011), des deutsch-französischen Hochgeschwindigkeitszugbetreibers Aléo von Barmeyer und Davoine (2019) oder des deutsch-französischen Fernsehsenders ARTE ebenfalls von Barmeyer und Davoine (2011+2013). In den oben genannten Studien wird das Modell von Brannen und Salk (2000: 457) an Beispielen aus den Organisationen untersucht. Sie veranschaulichen, dass nicht nur die strukturellen und kontextuellen Einflüsse, sondern auch die individuellen Einflüsse (Vgl. Brannen, Salk 2000: 457) eine entscheidende Rolle bei der Etablierung einer Arbeitskultur spielen. Die nationalkulturelle Prägung sollte nicht außer Acht gelassen werden, schließlich gibt es Ähnlichkeiten („meaning systems“ Romani et al. 2011) zwischen Individuen, die im selben Land aufgewachsen sind (Romani et al. 2011: 10). Sie sollte aber auch nicht alleinstehend betrachtet werden, denn auch Strukturen und der Kontext, in welchem sich die Organisation befindet sowie individuelle Prägungen sind bedeutend (Clausen 2007: 318).

*When a group of individuals gather in an organisation, they may not equally bring the cultural norms of their macro groups (i.e. nations), which is why organizational culture may not be representative of national culture. (Dao 2016: 312)*

In diesem dritten Raum treffen unterschiedliche Sozialsysteme aufeinander und die Akteure können diesen Raum frei im Austausch formen. Nach Dirscherl (2004: 14) kann eine Unsicherheit in der Gestaltung zu Marginalisierung führen, doch Barmeyer betont, dass gerade diese „kulturelle Unbestimmtheit Synergieeffekte ermöglicht und es so erlaubt, eine Interkultur zu etablieren, an der alle Beteiligten mitwirken können“ (Barmeyer 2012: 47f).

Zusammenfassend kann ausgehandelte Kultur daher „als Vorstufe interkultureller Komplementarität und Synergie verstanden werden. Sie stellt eine Form der Annäherung, Überschneidung und Vermischung von verschiedenenkulturellen Praktiken durch interkulturelle Interaktion dar, die es ermöglicht, Unterschiede und Gegensätze, welche Interkulturalität mit sich bringt, konstruktiv und komplementär zu nutzen“ (Barmeyer 2018: 169).

### **3.2.2. INTERKULTURELLE KOMPLEMENTARITÄT UND SYNERGIE**

Treffen Akteure aufeinander, welche verschieden kulturell geprägt sind – über unterschiedliche Wertevorstellungen, Denk- und Verhaltensweisen, Einstellungen und Normen verfügen, so können auf der einen Seite Missverständnisse und Konflikte auftreten, auf der anderen Seite können die unterschiedlichen Eigenschaften aber auch zu

einem Mehrwert führen, „denn wenn kulturelle Unterschiede nicht nur hemmend und konflikthaft, sondern bereichernd und komplementär wirken, so stellt Interkulturalität als Kombination von Unterschiedlichkeit eine kreativitätsbehafte Ressource dar“ (Barmeyer 2018: 171).

Interkulturelle Komplementarität versteht die Ergänzung von bestimmten und scheinbar widersprüchlichen, aber in sich gleichwertigen Eigenschaften bzw. Merkmalen, die auf Werten basieren (wie Einstellungen, Normen, Verhaltensmuster, Praktiken) von Individuen aus verschiedenen Gruppen zu einem Ganzen (Barmeyer, Franklin 2016b: 200). Manche Eigenschaften passen hierbei sofort zusammen, ergänzen sich ganz selbstverständlich, andere Eigenschaften bilden starke Unterschiede, gar Differenzen zwischen Gruppen oder Individuen. Interkulturelle Komplementarität zielt darauf ab, diese Eigenschaften vorerst wertfrei zu betrachten und dann diese zu kombinieren und miteinander wirken zu lassen, sodass diese sich ergänzen (Schirrmacher 2005: 3).

In der Kooperation zweier Elemente, kultureller Gruppen oder Systeme werden in der Kombination von Ressourcen Systemdefizite ausgeglichen (Barmeyer 2018: 173). Als Beispiel hierfür kann ein Zitat des damaligen CEOs des Renault-Nissan Bündnisses Ghosn angebracht werden:

*I could give examples where in one national or organizational culture something is a blind spot or weakness and in another culture it's a strength, and by working together, synergy is created. We all know that the Japanese culture is very strong in engineering, very strong in manufacturing, very weak in communication, and very weak in finance. The Renault culture generally is very strong in some of the places where the Nissan culture is weak – for example, in finance, in telling the company narrative, and in artistic and emotionally evocative advertising and marketing. That's why I think the Renault-Nissan Alliance works so well – because the cultures are different, yet complementary. (Ghosn in: Stahl, Brannen 2013: 496)*

Diese Beschreibung verdeutlicht anschaulich auch den wirtschaftlichen Vorteil der interkulturellen Komplementarität. In der Kombination der beiden Systeme, der Stärken der beiden Kulturen entsteht eine erfolgreiche Kooperation. Die Stärken der beiden Kulturen werden im Renault-Nissan Bündnis vereint und ergänzen sich, sodass die Leistung der Zusammenarbeit gesteigert wird (Vgl. Barmeyer, Franklin 2016b: 200). Trotz dieser Unterschiede der beiden Partner kann in der Zusammenarbeit Komplementarität entstehen, nämlich wenn versucht wird, diese Unterschiede zu kombinieren und zusammenwirken zu lassen. In der Kombination werden hierbei Systemdefizite kompensiert, wie in diesem Beispiel die Schwäche von Nissan im Bereich der Kommunikation. Diese wird mit der Stärke im Marketing von Renault ausgeglichen.



Der Wettbewerbsvorteil des Renault Nissan Bündnisses besteht folglich in der Kombination der Stärken, beziehungsweise dem Ausgleich der Schwächen (Vgl Crouch 2010: 122). Es geht also darum, Ressourcen, welche von den Partnern zur Verfügung stehen, in der Zusammenarbeit wertvoll ergänzend einzusetzen und zu nutzen. Denn sinnvoll kombinierte Gemeinsamkeiten und auch Unterschiede führen zu institutioneller Stabilität (Crouch 2010: 134). In der interkulturellen Aushandlung muss folglich eine sinnvolle Kombination der Systeme erreicht werden.

Barmeyer (2018) bestimmt förderliche Schritte, um Komplementarität zu erreichen: Als Grundlage zählt er „eine offene, wertfreie Grundhaltung: Bestimmte Eigenarten und Merkmale anderer (kultureller) Gruppen werden ethnorelativistisch anerkannt und wertgeschätzt, um die Form von Qualitäten oder Stärken zu erreichen“ (174). Es geht folglich darum, einen Mehrwert in der Kombination der Eigenschaften zu erkennen und offen für Kompetenzen beider Systeme zu sein und keine Dominanz entstehen zu lassen. Zudem ist es wichtig, die bestimmten Eigenschaften situationsbedingt einzusetzen und in Kombination zu bringen. Ist eine Partei besonders stark in kreativen, ausgefallenen Lösungen, die andere eher rational und pragmatisch veranlagt, so ist es sinnvoll, abhängig von der Situation entsprechend zu handeln. Man muss flexibel und anpassungsfähig bleiben, ansonsten kann sich die Stärke, beide „Extreme“ in einer Organisation, einem Team zu vereinen, schnell zu einer Schwäche wenden. Eine zu ausgefallene und zu kreative Arbeitsweise kann zu Unübersichtlichkeit und starker Abstraktheit führen. Eine zu rationale Denkweise hingegen unterbindet neue Ideen und Innovationen. Es gilt entsprechend der Situation zu handeln und das Vorhandensein beider Kompetenzen effektiv und passend der Situation einzusetzen.

Unter interkultureller Synergie versteht man einen weiteren Schritt der interkulturellen Zusammenarbeit: in der Kombination und dem Zusammenspiel verschiedener Kulturen entsteht ein Ergebnis, welches von höherer Qualität ist, als wenn die einzelnen Akteure getrennt voneinander agiert hätten (Adler 1980; Barmeyer 2012, 2013; Thomas 2005b; Stumpf 2005a). Es geht also um eine gewisse Wechselbeziehung, wobei alle Parteien profitieren: „two people have arranged their relationship in such a fashion that one person’s advantage is the other person’s advantage rather than one person’s advantage being the other’s disadvantage“ (Maslow 1964: 162). In der Synthese gelingt es demnach den Parteien, bedeutsame Elemente aus beiden Kulturen zusammenzubringen, wobei das

Ergebnis „in einer aus den Ressourcen beider Kulturen gewonnenen Neudefinition und Neuorganisation wichtiger Elemente (besteht), die dann für beide Partner normbildend werden“ (Thomas 2005b: 48). Kulturelle Synergie beschreibt demnach das „Zusammenfügen kulturell unterschiedlich geprägter Elemente wie Orientierungsmuster, Werte, Normen, Verhaltensweisen usw. in einer Art und Weise, dass sich eine die Summe dieser Elemente übersteigendes neues Gefüge ergibt. Das Gesamtergebnis ist dann qualitativ hochwertiger als jedes Einzelelement oder die Summe der Elemente“ (Thomas 2003: 467). Auch interkulturelle Synergie entsteht im Aushandlungsprozess der verschiedenen kulturellen Interaktionspartner, wobei Bedeutungen und Handlungen in sozialer Interaktion ko-konstruiert und ausgehandelt werden (Barmeyer, Franklin 2016b: 203).

Das Aushandeln von Kultur kann folglich als Grundlage für die Entwicklung von interkultureller Komplementarität und Synergie gesehen werden, wenn kulturelle Diversität als Ressource und Vorteil der Organisation angesehen wird (Adler 1986: 95f). An gleicher Stelle merkt Adler aber an, dass interkulturelle Synergie auch einen entscheidenden Nachteil besitzt: „The primary weakness of this approach is that it requires extensive analysis of each constituent’s cultural background and is, therefore, time consuming and complex” (Adler 1980: 172). Dies macht deutlich, warum in vielen Organisationen kulturelle Vielfalt noch immer nicht als Mehrwert und Ressource eingesetzt wird, denn es selbst erfordert zunächst Ressourcen. Doch wird die kulturelle Vielfalt wertgeschätzt und synergetisch eingesetzt, so kann ein deutlicher Mehrwert entstehen, wie im Beispiel des Renault-Nissan Bündnisses ersichtlich ist:

*(...) for example the electric car. This is something that neither company could have done by itself—something that came about because the companies are working together. Because we have the scale and we have the complementary skills and resources, we were able to pursue something completely new to both. We have many projects that would have never been realized if each company had tried to do it alone. So, yes, synergy is not only what exists in one company or the other. It is not just about transferring best practices. It’s also about creating together something that neither one could have done alone. (Ghosn in: Stahl, Brannen 2013: 496)*

Ghosn wiederum betont, dass die Bereitschaft und Offenheit, von der anderen Kultur zu lernen, sehr wichtig für die Entstehung von Synergie ist (Ghosn in: Stahl, Brannen 2013: 496). Indem ein neuer Ansatz verfolgt wird und die Perspektive gewechselt wird, kann Synergie entstehen. Es gilt hierbei offen für andere Blickwinkel und Herangehensweisen zu sein und diese auf eigene Systeme zu übertragen. In der Fusion kann dann etwas entstehen, was keine Partei alleine hätte erreichen können (ebd.). Nach Adler (2008)

werden beim Ansatz der interkulturellen Synergie sowohl die Gemeinsamkeiten als auch die Unterschiede zwischen den Kulturen anerkannt, aus denen sich eine globale Organisation zusammensetzt, wobei die kulturelle Vielfalt weder ignoriert noch unterdrückt wird, sondern sie vielmehr als Ressource bei der Gestaltung und Entwicklung von Organisationssystemen genutzt wird (Adler 2008: 109). Interkulturelle Synergie kann folglich als das positive Ergebnis interkultureller Interaktion angesehen werden (Barmeyer, Franklin 2016b: 204).

### **3.2.3. FORMEN AUSGEHANDELTER KULTUR NACH BRANNEN, SALK (2000)**

In ihrer Fallstudie bezüglich eines deutsch-japanischen Joint Ventures arbeiteten Brannen und Salk (2000: 478) vier Formen ausgehandelter Kultur heraus: (1) Arbeitsteilung, (2) Kompromiss durch eine Gruppe, (3) Mittelweg beider Gruppen und (4) Innovation durch beide Gruppen. Diese Kategorien erinnern in ihrer Form an das Kontingenz Modell von Jones und Gerard (1967) und noch stärker an die Erweiterung von Zeuschel (1999a: 135) in Bezug auf den Entwicklungsprozess interkultureller Teams. Im Grad der Zusammenarbeit ist eine gewisse Entwicklung zu erkennen:

#### **3.2.3.1. ARBEITSTEILUNG**

Bei der ersten Form der ausgehandelten Kultur *Arbeitsteilung* (Brannen, Salk 2000: 478) ist die Arbeit getrennt auf die beiden Ausgangskulturen aufgeteilt, um weitere „Auseinandersetzungen und Aushandlungen zu vermeiden“ (Barmeyer, Davoine 2013:167). Auf den ersten Blick mag diese Form nicht wirklich ausgehandelte Kultur darstellen (Vgl. Barmeyer, Davoine 2013: 162), da schließlich getrennt voneinander gearbeitet wird. In manchen Fällen interkultureller Zusammenarbeit kann diese Form allerdings unumgänglich sein, da „pragmatische oder institutionelle Faktoren“ (Barmeyer, Davoine 2013:167) die Weichen hierfür gelegt haben. Barmeyer und Davoine geben hier als Beispiel an, dass ARTE auf französischem Boden angesiedelt ist, wodurch das Unternehmen an französisches Recht gebunden ist, was sich unter anderem in einer „französisch dominierten Personal- und Rechtsabteilung“ (Barmeyer, Davoine 2013: 167) widerspiegelt. Durch Rahmenbedingungen wie die eben beschriebenen ist die interkulturelle Zusammenarbeit in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt und Aufgaben oder wie hier ganze Abteilungen sind in ihrer interkulturellen Struktur nur beschränkt gestaltbar. Man kann hierbei klare Parallelen zu den im vorigen Kapitel beschriebenen Einflussfaktoren ziehen, denn der Kontext der Interaktion spielt eine

bedeutende Rolle im Aushandlungsprozess und die Interaktion kann nicht losgelöst von diesem betrachtet werden (Barmeyer, Davoine 2013: 161; Romani et al. 2011: 6).

In einem Interview zwischen Brannen und Stahl (2013) mit dem damaligen CEO der Renault-Nissan Allianz Carlos Ghosn über die Schaffung interkultureller Führungskompetenz, gab dieser jedoch auch ein positives Beispiel für die Form der Arbeitsteilung. So berichtete er, dass die japanische Kultur sehr stark im Bereich der Ingenieurwissenschaft und Produktion sei, allerdings schwächer im Bereich der Kommunikation und des Finanzwesens. Die Renault-Kultur hingegen sei stark im Finanzwesen und im Marketing. Indem sie diese Stärken aktiv einsetzen und getrennt arbeiten, funktioniert die Allianz so gut, denn die Kulturen sind zwar unterschiedlich, aber dennoch ergänzen sie sich (Ghosn; Zitat aus Stahl, Brannen 2013: 496). Dieses praktische Beispiel Ghosns macht deutlich, dass es hier zwar nicht aktiv zu einem Prozess der Aushandlung kam, dennoch wurde Mehrwert darin geschaffen, dass die Stärken der beiden Partner innerhalb der Organisation kombiniert wurden. Durch die Teilung der Arbeit konnten die einzelnen Partner ihre Stärken zum Wohl der Organisation als Ganzes einsetzen, die Kenntnisse und das Know-How wurden zusammengeführt und als gemeinsames Gut genutzt. Barmeyer und Davoine konnten bei ihrer Unternehmensfallstudie von ARTE zudem herausfinden, dass „Arbeitsteilung (...) auch der Komplexitätsreduzierung“ (Barmeyer, Davoine 2013: 167) dient, denn interkulturelle Zusammenarbeit erfordert mehr Ressourcen (Vgl. Aretz, Hansen 2002: 88).

Von Zeuschel wird diese Kategorie, aufbauend auf das Kontingenz-Modell von Jones und Gerard (1967), als *Koaktion* (Zeuschel 1999a: 135) beschrieben: „Die einzelnen Untergruppen des Teams arbeiten parallel oder konsekutiv an separaten Teilaufgaben, die ihren jeweiligen Stärken entsprechen“ (ebd.). Jones und Gerard (1967) beschrieben es als *Pseudokontingenz*, wobei „jedes Gruppenmitglied (...) für sich nach seinen individuellen und eigenkulturell geprägten Gewohnheiten und Orientierungsregeln (arbeitet)“ (Zeuschel 1999a: 133).



Abbildung 6: Pseudo-Kontingenz nach Jones, Gerard (1967)

In der obigen Abbildung wird die getrennte Arbeitsweise offensichtlich, die Partner arbeiten getrennt voneinander auf das gleiche Ziel zu. Die Partner haben keine direkten Berührungs- oder Überschneidungspunkte, ergänzen sich aber dennoch in ihren Kompetenzen, indem jeder das tut, was er am besten kann und hierdurch versucht wird, die Organisationsziele zu erfüllen.

### 3.2.3.2. KOMPROMISS DURCH EINE GRUPPE

Bei der Form *Kompromiss durch eine Gruppe* geht es darum, dass eine Gruppe das Verhalten bzw. die Handlungsweisen der anderen Gruppe übernimmt (Brannen, Salk 2000: 478). Es gibt also keinen Kompromiss der beiden, sondern eine Gruppe dominiert die andere. Barmeyer und Davoine beschreiben, dass diese Form der Aushandlung meist dann entsteht, wenn eine „asymmetrische Einfluss- und Machtverteilung“ (Barmeyer, Davoine 2013: 169) oder ein „Verhältnis von Mehrheit zu Minderheit“ (ebd.) aufzufinden ist.

Barmeyer und Davoine (2014) geben in ihrer Unternehmensfallstudie zu ARTE als Beispiel für diese Form an, dass „sich die deutschen Fach- und Führungskräfte von ARTE angewöhnt (haben), eine persönlichere informellere Kommunikation zu betreiben und mehrmals täglich spontan in der Cafeteria einen Kaffee zu trinken und am mündlichen Informationsaustausch teilzunehmen“ (Barmeyer, Davoine 2013: 168), wie es im französischen Arbeitsleben üblich, aber im deutschen eher unüblich ist.

Salk und Brannen (2000: 478) nennen in ihrer Fallstudie im deutsch-japanischen Joint Ventures das Beispiel, dass die japanischen Manager nicht mehr von ihren deutschen Kollegen erwarten, dass man sich nach der Arbeit trifft (Brannen, Salk 2000: 476f). Während nämlich das Zusammenkommen nach der Arbeit in Japan als normal angesehen wird, ist in Deutschland eine strenge Trennung zwischen Beruflichem und Privatem

anzutreffen. Es werden hierbei die Handlungs- bzw. Denk- oder Sichtweisen der einen Gruppe übernommen bzw. angepasst.

Jones und Gerard (1967) bezeichnen diese Kategorie als *asymmetrische Kontingenz*. Nach ihrer Recherche ist es üblich, dass jene Mitglieder einer Gruppe die Teamarbeit dominieren, welche entweder „aus der Konzernzentrale stammen, die dem gleichen Kulturkreis wie der Projektleiter angehören oder die Gruppenmehrheit stellen“ (Zeuschel 1999a: 134). Sowohl im oben genannten Beispiel von Barmeyer und Davoine (2013: 168), als auch im Beispiel von Brannen und Salk (2000: 478) dominiert in den Beispielen die Gruppe, in wessen Heimatland sich die Organisation befindet. Die Art und Weise, wie die Zusammenarbeit gestaltet ist, orientiert sich an „den Traditionen und Orientierungsmustern dieser dominanten Kultur“ (Zeuschel 1999a: 134). In Anlehnung daran spricht Zeuschel hierbei von *Dominanz*, wobei „das Gesamtteam (...) Gepflogenheiten und Standards einer der beteiligten Untergruppen (übernimmt)“ (1999a: 135). Zeuschel (1999a) untersuchte in seiner Forschung ein deutsch-U.S.-amerikanisches Entwicklungsteam und fand im Bezug zu dieser Kategorie heraus, dass im untersuchten Unternehmen beispielsweise die „Anrede mit dem Vornamen“ (1999: 135), die im Amerikanischen normal ist, von allen Mitarbeitern übernommen wurde. Die deutschen Mitarbeiter, die an das Siezen im Unternehmenskontext gewöhnt waren, gewöhnten sich in ihrer Ansprache an die amerikanischen Gewohnheiten an.

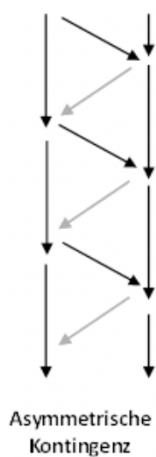


Abbildung 7: Asymmetrische Kontingenz nach Jones, Gerard (1967)

Die Pfeile machen in der obigen Abbildung deutlich, dass die linke Seite dominiert und Arbeitspraktiken oder Verhaltensweisen auf die rechte Seite überträgt. Die rechte Seite in diesem Diagramm übernimmt auf der anderen Seite jene Praktiken.

Barmeyer und Davoine konnten dasselbe Beispiel auch in ihrer ARTE Fallstudie feststellen. Auch hier übernahmen die deutschen Mitarbeiter das Duzen, sowie die „kommunikative(n) Begrüßungskonventionen (Begrüßungsküsse/‘Bises‘)“ wie sie in Frankreich üblich sind (Barmeyer, Davoine 2016: 169). Darüber hinaus fanden sie heraus, dass im deutsch-französischen Arbeitskontext keine wichtigen Meetings auf Mittwoch gelegt wurden. In Frankreich ist dies üblich, da mittwochs kein Nachmittagsunterricht in französischen Schulen stattfindet und daher „französische Mütter, auch wenn sie Führungskräfte sind, in der Regel am Mittwoch zuhause (bleiben)“ (Barmeyer, Davoine 2016: 169). Es geht also auch darum, aufeinander zuzugehen, Unterschiede wahrzunehmen, zu akzeptieren und im Arbeitsalltag zu integrieren, auch wenn diese vorerst fremd scheinen.

### 3.2.3.3. MITTELWEG BEIDER GRUPPEN

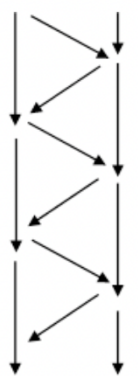
*Der Mittelweg beider Gruppen* beschreibt, dass im Gegensatz zur vorigen Form ein Kompromiss nicht nur von einer, sondern von beiden Seiten ausgehandelt wird (Brannen, Salk 2000: 478). Es gibt eine Einigung zwischen beiden Gruppen. Für die Fallstudie von Brannen und Salk (2000) kann als Beispiel für diese Form der ausgehandelten Kultur die Länge und Häufigkeit von Meetings im deutsch-japanischen Joint Venture angesehen werden. Meetings im besagten Joint Venture waren länger und fanden öfter statt als die deutschen Mitarbeiter es gewohnt waren, waren aber gleichzeitig auch kürzer und seltener als die Japaner es kannten (Brannen, Salk 2000: 477f), man traf sich also in der Mitte. Auch Barmeyer und Davoine (2016) haben ein interessantes Beispiel in ihrer ARTE Fallstudie herausfinden können, wie im folgenden Zitat einer französischen ARTE-Führungskraft deutlich wird:

*Uns ist bewusst, dass wir eine französische Arbeitsweise an den Tag legen müssen, wenn unsere Reaktionsfähigkeit gefragt ist. Wenn aber ein komplexes Projekt bevorsteht mit vielen Dokumenten, Plänen und allem Drum und Dran, dann müssen wir eine deutsche Arbeitsweise anwenden. Und oft entsteht aus beiden Arbeitsweisen eine gute Kombination, die das gesamte Spektrum abdeckt. (Französische Führungskraft in Barmeyer 2018: 161)*

Die verschiedenen Arbeitsweisen werden in diesem Fall kombiniert: die Flexibilität der französischen und der genaue Planungsstil der deutschen Mitarbeiter. Zusammen ergänzen sich diese Kompetenzen.

Auch diese Form ist bei Jones und Gerard (1967) wiederzufinden, sie bezeichnen sie als *wechselseitige Kontingenz*, wobei alle Teammitglieder gleichberechtigt

zusammenarbeiten, kooperieren und Aushandlungen auf beiden Seiten stattfinden (in: Zeutschel 1999a: 134). Zeutschel dagegen spricht hierbei von *Integration* (1999a: 135), wobei „Elemente aus dem Repertoire der beteiligten nationalen Teilteams zu einer neuen Arbeitsform zusammengeführt werden, dabei jedoch in ihrer Herkunft identifizierbar bleiben und lediglich durch erforderliche Kompromisse in ihrer Ausprägung verändert werden“. Wie auch Barmeyer und Davoine (2016) gibt Zeutschel ein Beispiel, welches sich auf die Ausgestaltung von Meetings bezieht. Im analysierten deutsch-britischen Joint Venture fanden so Meetings, wie in Deutschland üblich, regelmäßig statt, sie wurden aber „auf die wichtigsten Themen beschränkt, wie es den britischen Gepflogenheiten entsprach“ (Zeutschel 1999a: 135).



Wechselseitige  
Kontingenz

Abbildung 8: Wechselseitige Kontingenz nach Jones, Gerard (1967)

Wie in der obigen Abbildung deutlich wird, sind alle Pfeile markiert, sowohl Ideen, Arbeitsweisen, Sichtweisen, etc. der einen Seite, als auch der anderen Seite sind wichtig. Es wird ein Kompromiss ausgehandelt, der beide Seiten integriert, nicht nur eine, wie im vorigen Modell zu erkennen war. Beide Partner haben einen Einfluss auf die Arbeitsgestaltung und handeln einen Mittelweg aus.

#### 3.2.3.4. INNOVATION DURCH BEIDE GRUPPEN

Die letzte Kategorie, die *Innovation durch beide Gruppen*, beschreibt, dass im gemeinsamen Arbeiten, Kommunizieren und Aushandeln etwas Neues entsteht, was nicht unbedingt direkt von einer Gruppe beziehungsweise deren üblichen Praktiken beeinflusst wurde, sondern dass etwas Neues, eine Innovation entstanden ist (Brannen, Salk 2000: 478). Brannen und Salk (2000: 478) führen als Beispiel an, dass im deutsch-japanischen Joint Venture ihrer Unternehmensfallstudie Englisch als Unternehmenssprache anerkannt wurde, die Mitarbeiter jedoch in Meetings die Möglichkeit hatten in kurzen „Breakouts“



in ihre Muttersprache zu wechseln, um die Verständigung zu beschleunigen (Brannen, Salk 2000: 473f + 478).

In der Fallstudie von Barmeyer und Davoine (2013) beim deutsch-französischen Fernsehsender ARTE wurde als Beispiel für diese Kategorie der Innovation unter anderem der Effizienzgewinn, sowie der „Erfahrungs- und Kompetenz-Vorsprung gegenüber anderen internationalen Unternehmen“ (168) in dieser interkulturellen Zusammenarbeit herausgearbeitet (ebd.). Barmeyer und Davoine (2013) sind der Meinung, dass diese Form der Innovation „fast dem Konzept interkultureller Synergie entspricht“ (162), denn in der Zusammenarbeit entsteht eine Leistung, die von höherer Qualität ist als die Summe der Einzelleistungen (Vgl. Maslow 1964: 163).



Abbildung 9: Der Grundgedanke kultursynergetischer Zusammenarbeit (Zeutschel 2003: 462)

Diese Kategorie wird von Jones und Gerard (1999) als *kultursynergetische Kontingenz* bezeichnet. Sie „setzt mehr als Toleranz und Anpassungsbereitschaft voraus: Sie erfordert ein hohes Maß an Wertschätzung gegenüber fremdkulturellen Verhaltensweisen, Denkstilen, Bewertungs- und Beurteilungsregeln sowie die Bereitschaft, bisherige Verhaltensgewohnheiten nicht nur zu verändern, sondern ganz aufzugeben und durch neue, neu zu erlernende und im gemeinsamen Handlungsvollzug neu zu entwickelnde und zu vereinbarende zu ersetzen“ (Zeutschel 1999a: 134).

Zeutschel beschreibt die Kategorie, wie auch Brannen und Salk (2000: 478) als *Innovation* (1999a: 135). Es wird, wie in der Abbildung 9 gezeigt, etwas Neues ‚geschaffen‘, was nicht unter direktem Einfluss der einzelnen Gruppen steht, es entsteht eine „third culture“: *Rather than select specific ‘our way’, ‘their way’, or ‘compromise’ strategies, this (...) requires a more generic strategy, in which these – or frequently, other – specific strategies*

*are selected on the basis of which is best accommodated to the new task ecologies encountered abroad. These latter often include ways beyond those typically preferred by the participants within their cultures. (Fontaine 1996: 269)*

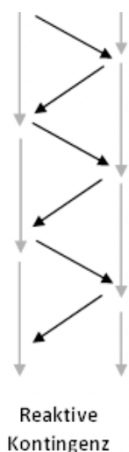


Abbildung 10: Kultursynergetische Kontingenz nach Jones, Gerard (1967)

In der obigen Abbildung wird deutlich, dass es sich bei dieser Form um einen sehr interaktiven Prozess handelt. Die Partner sind im gemeinsamen Austausch und erzeugen in der Zusammenarbeit ein gemeinsames ‚Produkt‘. Es wird nicht getrennt voneinander gearbeitet, was durch die grau schattierten äußeren Pfeile in der Abbildung deutlich wird, der Fokus liegt auf der gemeinsamen Interaktion, der Schaffung von neuen, gemeinsamen und ausgehandelten Arbeitsweisen.

### 3.3. FÖRDERLICHE FAKTOREN NACH ZEUTSCHEL (2003)

Zeutschel arbeitete aus einer qualitativen Befragung (1999b) von „ExpertInnen, die internationale Projektteams leiteten, koordinierten oder als Coaches berieten“ (2003: 463) einige Faktoren und Bedingungen heraus, welche in der interkulturellen Zusammenarbeit förderlich sind. Er bestimmt hierbei fünf Oberkategorien: (1) Grundlagen und Rahmenbedingungen, (2) Außenkontakte, (3) Teamorganisation, (4) Gruppendynamik und (5) Persönliche Merkmale. Diese bilden eine förderliche Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im gemischtkulturellen Team.

#### 3.3.1. GRUNDLAGEN UND RAHMENBEDINGUNGEN

Unter dieser Kategorie versteht Zeutschel ein „positives Image des Partnerlandes in der Gesellschaft insgesamt“ (2003: 463). Dazu gehört, wie das Partnerland von den Medien repräsentiert wird, welches Image aufgebaut wird und wie die geschichtliche Beziehung zwischen den Ländern ist. Zudem zählt Zeutschel in diese Kategorie, wie die interkulturelle Kooperation in der „Firmenpolitik und im Selbstverständnis des

Unternehmens“ (Zeutschel 2003: 463) verankert ist sowie die „Perspektive der Teamzusammenarbeit über die eigentliche Projektphase hinaus“ (Zeutschel 2003: 463).

### **3.3.2. AUßENKONTAKTE**

Außenkontakte beschreiben zum einen die „Anerkennung des Teams durch das höhere Management“ (Zeutschel 2003: 463). Dieser Punkt ist für diese Arbeit weniger von Interesse, da es sich bei der TDU um eine allgemein gemischt kulturelle Belegschaft handelt, nicht nur um ein Team oder Abteilung, das kulturell gemischt ist. Im Weiteren zählt Zeutschel auch den Kontakt mit Partnern aus dem Partnerland in diese Kategorie. Es wird deutlich, dass die einzelnen Punkte sehr auf eine Unternehmensbeziehung ausgelegt sind, eine Mutter- und Tochtergesellschaftsbeziehung. Bei der vorliegenden Forschung handelt es sich allerdings um eine bi-kulturelle Universität, wo keine Mutter-Tochterbeziehungen anzutreffen sind.

### **3.3.3. TEAMORGANISATION**

Dieser Punkt versteht die „sorgfältige und frühzeitige Klärung der Aufgabenstellung und Zielsetzungen“ (Zeutschel 2003: 463). Die beteiligten Partner wissen, wofür sie zuständig sind, wer, was zu leisten hat (auch finanziell). Das Kennenlernen und der rege Kontakt der Partner steht hier genauso im Fokus wie „Mediatoren mit Hintergrundwissen über die beteiligten Kulturen (Zeutschel 2003: 463). Dieser Mediator fungiert als „neutraler Dritter (...) um interkulturelle Konflikte zu vermeiden oder beizulegen“ (Barmeyer 2012: 121). Hierzu zählen im bi-kulturellen Kontext folglich all jene Akteure, die sowohl über Wissen und Kenntnisse der einen als auch der anderen Kultur verfügen. Ein weiterer wichtiger Punkt sind laut Zeutschel (2003) „ausgewogene Macht- und Einflussverhältnisse“ (463). Es dominiert demnach nicht eine Kultur, sondern es herrscht eine ausgeglichene Beziehung der Partner auf Augenhöhe. Barmeyer hebt hervor, dass in vielen multinationalen Unternehmen „eher ein ethnozentrisch geprägtes Nebeneinander oder ein Gegeneinander“ (2018: 169) sichtbar ist. Außerdem betont Zeutschel eine „abwechselnde Teamleitung bzw. -moderation“ (2003: 463), wie auch eine „gemeinsame Ausarbeitung konkreter Regeln für die Teamzusammenarbeit“ (ebd.).

Sowohl in dieser als auch in der nächsten Kategorie *Gruppendynamik* ist die kognitive Komponente des 3-Komponenten-Modells der interkulturellen Kompetenz wiederzufinden (Vgl. Barmeyer 2018: 291f), wobei es um „sowohl kulturspezifische als auch kulturallgemeine Kenntnisse (geht), welche die individuelle Wahrnehmung von

Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen Kulturen sowie deren Werte und Handlungsweisen begünstigen“ (Barmeyer 2018: 291).

#### **3.3.4. GRUPPENDYNAMIK**

Unter diese Kategorie fällt unter anderen die „gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung der fachlichen und sozialen Kompetenz“ (Zeuschel 2003: 463) der Gruppenmitglieder. Es geht um einen respektvollen Umgang untereinander und darum, die Kompetenzen und das Wissen des Gegenübers nicht von oben herab zu betrachten, sondern als Ressource, Bereicherung und Mehrwert (Vgl. Dao 2016: 318). Denn nur im Zusammentun der einzelnen Stärken kann Komplementarität und Synergie entstehen (Barmeyer 2018: 171-192). Außerdem umfasst dieser Aspekt das „frühzeitige Ansprechen latenter Konflikte“ (Zeuschel 2003: 463), man geht ihnen nicht aus dem Weg, sondern spricht sie an, setzt sich mit ihnen auseinander und versucht Lösungen zu finden. Des Weiteren betont er Freizeitkontakte, wobei auch die Familien und Partner miteinbezogen werden (Zeuschel 2003: 463), um die Gruppendynamik, den Zusammenhalt und das gegenseitige Vertrauen zu stärken. Um Missverständnisse zu minimieren und die allgemeine Verständigung zu erleichtern sollten zudem wichtige Begriffe, die zentral im Arbeitsalltag sind, übersetzt werden (Zeuschel 2003: 463). Denn wenn sich die Weltanschauungen des Sprechers und des Zuhörers stark voneinander unterscheiden, wie dies bei Mitgliedern globaler Teams in der Regel der Fall ist, müssen diese Perspektiven überbrückt werden, wobei dem Kommunikationsprozess besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden muss (Maznevski, DiStefano 2000: 199, in: Stumpf 2005b: 349).

Ein weiteres förderliches Instrument ist die Suche nach Gemeinsamkeiten zwischen den Kulturen, um die Beziehung zu festigen (Zeuschel 2003: 463). Als Beispiel hierfür kann auch die bi-kulturelle Teamarbeit bei der Alleo Unternehmensfallstudie von Barmeyer und Davoine (2016) gesehen werden: „Die bikulturellen Tandems, die als Lerneinheit interkulturellen Lernens verstanden werden können, führen dazu, dass zwei verschiedene Systemwissen (...) existieren und durch Kommunikation und Kooperation innerhalb des Tandems sinnvoll kombiniert werden; dabei wird nicht in Englisch, einer Drittsprache, deren Gebrauch für Nicht-Muttersprachler die Gefahr von Ungenauigkeiten und Fehlern mit sich bringt und somit Missverständnisse erhöht, sondern sowohl in Deutsch als auch in Französisch kommuniziert“ (Barmeyer, Davoine 2016: 110).

### 3.3.5. PERSÖNLICHE MERKMALE

Der letzte Punkt zielt auf eine „Vertrautheit mit kultureller oder geographischer Vielfalt“ (Zeutschel 2003: 464) ab, dies geht einher mit einer Offenheit und Neugier gegenüber Fremdem. Faktoren, welche Grundsteine hierfür sein können, sind beispielsweise Studienaufenthalte im Ausland oder allgemein Auslandsaufenthaltes sowie auch Bi-Kulturalität der Familie. Dies fördert eine bewusstere Wahrnehmung der eigenkulturellen Prägung (Vgl. Barmeyer 2018: 189), Empathie und Toleranz (Zeutschel 2003: 464), was für eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit unabdinglich ist. Es geht also darum, dass man sich auf der einen Seite der eigenkulturellen Prägung bewusst ist, auf der anderen aber auch dessen, dass Individuen anderer kultureller Zugehörigkeit über eine andere, fremd erscheinende kulturelle Prägung verfügen. Das bedeutet, dass man nicht davon ausgeht, dass sich alle Menschen gleich verhalten. Oft übertragen Menschen nämlich ihre Weltansicht, Wahrnehmung, Werte, etc. auf Andere „und fühlen sich zu dieser Annahme berechtigt, weil sie im Umgang mit ihren Mitmenschen, die in der Regel der eigenen Kultur angehören und oft innerhalb der eigenen Kultur Mitglieder der gleichen Subkultur sind, über ein hohes Maß an Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten verfügen“ (Thomas 2005b: 49). Weicht das Verhalten des Interaktionspartners von den eigenen ab, so entstehen Verwirrung und Missverständnisse und das Konfliktpotential erhöht sich. Verhalten wie dieses ist nicht förderlich für die Verständigung und Zusammenarbeit sondern hinderlich und es gilt, sie in der interkulturellen Kooperation zu reduzieren. Dies erinnert an die affektive Komponente des 3-Komponenten-Modells der interkulturellen Kompetenz – „soziale Kompetenz bzw. emotionale Einstellung eines Individuums gegenüber kulturellen Unterschieden, die sich in persönlichen Haltungen wie Empathie und Offenheit gegenüber anderskulturellen Weltbildern äußert“ (Barmeyer 2018: 291f).

Fasst man all diese Punkte zusammen und fügt die konative Komponente des 3-Komponenten-Modells hinzu (Barmeyer 2018: 291f), welche das „wahrnehmbare Verhalten (...), das zur angemessenen Interaktion erforderlich ist“ (ebd.) beschreibt, so ergibt dies interkulturelle Kompetenz. Die konative Komponente umfasst die Umsetzung der „emotionalen Einstellung und kulturellen Kenntnissen“ (ebd.). Interkulturelle Kompetenz bedeutet folglich ein Zusammenspiel der sozialen bzw. emotionalen, der kognitiven und konativen bzw. verhaltensbezogenen Komponenten, wobei sich die Komponenten gegenseitig beeinflussen und in einer wechselseitigen Beziehung zueinander stehen (Barmeyer 2012: 87, Bolten 2007: 4). Barmeyer definiert interkulturelle

Kompetenz als „Fähigkeit einer Person, Werte, Denkweisen, Kommunikationsregeln und Verhaltensmuster einer anderen Kultur zu verstehen, um in interkulturellen Interaktionssituationen eigene Standpunkte transparent kommunizieren und somit kultursensibel, konstruktiv und wirkungsvoll zu handeln“ (Barmeyer 2012: 86). Auch Hatzer und Layes beschreiben es als „die Fähigkeit, in Situationen, in denen man mit Menschen aus anderen Kulturen interagiert, sensibel, reflektiert und produktiv handeln zu können“ (Hatzer, Layes 2005, 138). Nach Brislin und Yoshida (1994) hilft interkulturelle Kompetenz dem interkulturell Interagierenden insofern, dass dieser trotz spürbarer kultureller Unterschiede zum einen eine „subjektive Zufriedenheit mit seiner Situation zu entwickeln versteht, seine Ziele bzw. Aufgaben erfolgreich verfolgen bzw. erfüllen kann und tragfähige und wechselseitig befriedigende soziale Kontakte eingehen kann“ (in Leenen 2007: 776). Interkulturelle Kompetenz hilft des Weiteren, sich der eigenkulturellen Prägung bewusst zu sein und offen gegenüber Fremdem zu sein, „divergierende Sichtweisen und Standpunkte zu akzeptieren und als komplementäre Synthese zu integrieren“ (Barmeyer 2012: 86).

### **Grundannahme 3**

#### **Die interkulturelle Kompetenz der TDU Mitarbeiter und Partner ist ein wesentlicher förderlicher Faktor für die Schaffung einer ausgehandelten Arbeitskultur.**

Diese Grundannahme soll an der TDU getestet werden. Besitzen die Akteure der TDU die Fähigkeit, nicht nur kulturelle Prägung ihres Gegenübers, sondern auch die eigene zu erfassen, die ihr Denken, Handeln und Wahrnehmen prägen? Und wie gehen sie damit um? Nach Thomas (2003) versteht interkulturelle Kompetenz diese Fähigkeit, wie auch die Fähigkeit, diese Unterschiede „zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen im Sinne einer wechselseitigen Anpassung, von Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten und einer Entwicklung hin zu synergieträchtigen Formen der Zusammenarbeit, des Zusammenlebens und handlungswirksamer Orientierungsmuster in Bezug auf Weltinterpretation und Weltgestaltung“ (143).

#### 4. ORGANISATION ALS SOZIALES SYSTEM

*Wir leben in einer Organisationsgesellschaft. Die meisten von uns sind in einer Organisation auf die Welt gekommen, und die meisten von uns werden in einer sterben.*

*Zwischen diesen Ereignissen haben wir sehr viel mit Organisationen zu tun. In Organisationen werden wir erzogen und ausgebildet. Fast alle Produkte und Dienstleistungen, die wir erwerben, stammen von Organisationen. Organisationen sind unausweichlich. Organisationen bestimmen weitgehend, welche Leistungen uns zur Verfügung stehen, und sie legen auch fest, zu welchen Bedingungen wir diese Leistungen in Anspruch nehmen können. Dies hat sowohl ganz konkrete, unmittelbare Konsequenzen für unser persönliches Verhalten als auch weitreichende gesamtgesellschaftliche Implikationen. (Kieser, Walgenbach 2010: 24f)*

Organisationen sind soziale Gebilde – „zentrale Orte zwischenmenschlichen, beruflichen und auch interkulturellen Handelns“ (Barmeyer 2018: 20) und auch Zweckverbände, wobei soziale Akteure mithilfe ihrer Kompetenzen und gegebenen Ressourcen im Voraus festgelegte Ziele zu erreichen versuchen (Kieser, Kubicek 1993: 4).

Nach Mayntz (1963) haben alle Organisationen drei Gemeinsamkeiten:

- 1) (...) *erstens, daß es sich um soziale Gebilde handelt, um gegliederte Ganze mit einem angebbaren Mitgliederkreis und interner Rollendifferenzierung*
- 2) (...) *zweitens, daß sie bewußt auf spezifische Zwecke und Ziele orientiert sind*
- 3) *drittens, daß sie im Hinblick auf die Verwirklichung dieser Zwecke oder Ziele zumindest der Intention nach rational gestaltet sind (Mayntz 1963: 36)*

Abhängig von dem „(...) Maße, wie diese Definitionsmerkmale des Gebildecharakters, der spezifischen Zweckorientierung und des Organisiert-Seins erfüllt sind, kann man von einer Organisation sprechen“ (Mayntz 1963: 36).

Diese grundlegenden Eigenschaften erinnern stark an Kühl's Grundelemente der Organisation, welches er versteht als „Mitgliedschaft, Zwecke und Hierarchien“ (Kühl 2011: 21). Er geht davon aus, dass alle Organisationen diese Komponenten gemeinsam haben und für das erfolgreiche Bestehen einer Organisation eine entscheidende Rolle spielen. Mitgliedschaft versteht er hierbei als „Auswahl der richtigen Mitglieder“ (ebd.: 26), sprich geeignete Personen mit den nötigen Kompetenzen und Fachwissen, um die Aufgaben und spezifischen Zwecke der Organisation zu erfüllen – also den „Mitgliederkreis“ nach Mayntz (1963: 36). Die Organisation hat aber auch das Recht, über den Austritt von Personen zu entscheiden, welche die vertraglichen Regeln und Pflichten nicht erfüllen. Hierbei werden auch Grenzen deutlich: „Organisationen weisen auch durch ihre identifizierbaren Mitarbeiter und Gruppen definierte Grenzen und Besonderheiten auf, die sie vom Umfeld unterscheiden und die für eine relative Stabilität sorgen“ (Barmeyer 2020: 39).

Die Zwecke beziehen sich auf die Ziele und Aufgaben, welche die Organisation im Voraus bestimmt hat oder im Laufe der Zeit ändert, wie beispielsweise „die Produktion von Energiesparlampen, die Erstellung von Webauftritten für Handwerker“ (Kühl 2011: 24). Nach Kieser und Walgenbach (2010) sind „Organisationen (...) soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (6; Vgl. Mayntz 1963: 36). Das Zusammenspiel von verschiedenen Akteuren mit bestimmten Ressourcen wird in einer Organisation bewusst eingesetzt, um die spezifischen Ziele zu erreichen und Aufgaben zu erfüllen. Diese Ziele sind in Verträgen (z.B. Gründungsverträgen), Gesetzen (Hochschulgesetz, Unternehmensgesetzbuch, Schulgesetz, Krankenhausgesetz, usw.), Abkommen (internationale Partnerschaften), Satzungen, etc. verankert (Vgl. Gukenbiehl 2003: 153). Hierbei sind Organisationen von anderen Systemen abhängig, beziehungsweise an sie gebunden – wie zum Beispiel dem Staat (Infrastruktur, Ressourcen (u.a. finanzielle) und Ministerien oder auch internationalen Partnern (ebd. 155). Doch Organisationen können ganz unterschiedliche Ziele und Aufgaben innehaben: Während produzierende Unternehmen in der Regel darauf ausgerichtet sind, möglichst effizient Produkte herzustellen, um einen hohen Gewinn zu erzielen, verfolgen Krankenhäuser die Aufgabe, kranke und verletzte Patienten zu heilen oder zu forschen und Schulen wiederum sind verantwortlich für die Vermittlung von Wissen. Eine Organisation umfasst viele verschiedene Einrichtungen, die ganz unterschiedliche Ziele verfolgen, doch alle sind durch einen bestimmten Zweck auf bestimmte Art und Weise strukturiert.

Die Hierarchie hat Kühl in Ergänzung zu Mayntz als zusätzliches Merkmal von Organisationen angefügt. Es beschreibt die Organisationsführung, also „auf welche Weise die Organisation ihre Zwecke erreichen will“ (Kühl 2011: 25). Akteure in Führungspositionen delegieren Aufgaben entlang der Hierarchieebenen, um den Zweck der Organisation zu erfüllen.

*Im Kontext der Organisation finden sich hierarchisch klar verteilte Rollen, Beziehungen und Zuständigkeiten. Dabei stehen Führungskraft und Mitarbeiter im Hinblick auf die zu verrichtende Aufgabe in Beziehung. (...) Die Führungskraft delegiert zur Zielerreichung Arbeitsaufgaben an die Mitarbeiter innerhalb bestimmter Kontextbedingungen. (Barmeyer 2003: 17)*

Es werden also Über- und Unterordnungsbeziehungen der Mitglieder bestimmt, wobei Entscheidungen und Anweisungen von hierarchisch höher Gestellten befolgt werden müssen (Kühl 2011: 16-22). Organisationen können in der Regel über die Ausgestaltung



dieser Eigenschaften selbst bestimmen (ebd.), sind in manchen Bereichen aber auch beispielsweise vom Staat abhängig, wie anhand des Untersuchungsobjekts der Türkisch-Deutschen Universität in den folgenden Kapiteln der Arbeit noch deutlich wird.

Organisationen umfassen nicht nur gewinnorientierte Unternehmen, sondern schließen auch soziale Gebilde wie Krankenhäuser, NGOs, Behörden, Schulen und Hochschulen mit ein. Wohingegen sich die Forschung im interkulturellen Management vor allem auf Unternehmen, wie beispielsweise internationale Joint Ventures (z.B.: Brannen, Salk 2000; Clausen 2007; Barmeyer, Davoine 2015, 2019; Yagi, Kleinberg 2011) fokussiert, hat diese Arbeit zum Ziel eine bi-nationale Hochschule zu untersuchen. Es gilt hierbei entscheidende Unterschiede zu beachten, welche im Kapitel 4.3. genauer beleuchtet werden.

#### **4.1. ORGANISATIONSKULTUR**

Es existieren viel verschiedene Definitionen für den Begriff Organisationskultur, sie gehen alle von der grundlegenden Annahme aus, dass innerhalb der Organisation gemeinsame Werte, Verhaltensweisen und Wahrnehmungen vorherrschen, welche die Zusammenarbeit beeinflussen und wie Probleme angegangen werden, was sich wiederum auf den Erfolg der Organisation auswirkt:

*Organisationskultur ist ein Muster gemeinsam geteilter Grundannahmen, das eine gegebene Gruppe zur Bewältigung der Probleme der externen Anpassung und der internen Integration erfunden hat, entdeckt oder entwickelt hat - und das gut genug funktioniert hat, um es als gültig anzusehen, und das deshalb neuen Mitgliedern zu vermitteln ist, damit sie in der richtigen Weise diese Probleme wahrnehmen, denken und fühlen. (Schein 1992: 12, in: Neubauer 2003: 22)*

Nach dieser Definition zu urteilen beruht Kultur auf „geteilten Grundannahmen“ (ebd.), welche einen Einfluss auf die Wahrnehmung, das Denken und Handeln der Mitglieder hat, Hofstede spricht sogar von einem „collective programming of the mind (1984: 13). Organisationskultur versteht also die „von Organisationsmitgliedern geteilte(n) Denkfiguren, Hintergrundüberzeugungen, Wertvorstellungen und Praktiken, die zielführende Kommunikation und Kooperation innerhalb von Organisationen ermöglichen und neben der Anpassung an das Organisationsumfeld vor allem der internen Integration dienen“ (Barmeyer 2010; Scholz 2000; Schreyögg 2003; Sorge 2004 in Barmeyer 2012: 132). Organisationskulturen sind Kommunikationsräume, worin die einzelnen Akteure in der Interaktion „selbstgesponnene Bedeutungsgewebe“ (Geertz 1999: 9; Vgl. Casmir 1999: 98) erzeugen. Dieses „Bedeutungsgewebe“ ist aber nicht

einfach gegeben, sondern es wird „subjektiv konstruiert und aufgrund sozial geteilter Normen und Werte der Unternehmensmitglieder aktiv geschaffen“ (Thomas: 2005b: 38). Es wird hierbei deutlich, dass die Organisationskultur einem Aushandlungsprozess unterliegt. Im Laufe der Zeit und des Bestehens der Organisation sind „diese Grundannahmen (...) nicht mehr bewusstseinspflichtig und werden nicht mehr zum Gegenstand der kritischen Analyse, beeinflussen aber in erheblichem Maß die Wahrnehmung, das Denken, Urteilen und Handeln der Mitglieder der Unternehmung“ (Thomas 2005a: 38).

Die Zugehörigkeit zu der Organisation wird den Mitarbeitern durch den Eintritt in die Organisation, wobei sie „die (divergierenden) Gewohnheiten der Organisation kennen lernen und nach einer bestimmten Zeit als normal empfinden“ (Rathje 2009: 22). Dieser spezifische Bedeutungsraum dient der „Orientierung und als Entscheidungshilfe(n)“ (Barmeyer 2012: 132), wobei es aber auch darum geht „differierende Werte und Praktiken zu integrieren“ (Barmeyer 2012: 132). Folglich ist Kultur bzw. Organisationskultur auch erlernbar und regelt und lenkt quasi den Alltag in der Organisation: „Innerhalb dieser (Organisations-) Grenzen verspricht die Gestaltung von Unternehmenskultur (...), durch gezielte Sinnstiftung die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation zu steigern sowie erwünschtes Verhalten auch in unsicheren Situationen anzuregen“ (Rathje 2009: 18).

Nach Thomas (2005a) kann daher „ein Unternehmen als eine Miniaturgesellschaft“ (38) verstanden werden, wobei „an deren Entwicklung, Gestaltung und Tradierung alle Mitglieder beteiligt sind. Das in der täglichen Interaktion von allen Mitgliedern geschaffene, unternehmensspezifische Sinn-, Wissens-, und Bedeutungssystem bildet die Kultur des Unternehmens und schafft so die Grundlage dafür, dass die Mitglieder der Unternehmung sich und ihre Umwelt übereinstimmend wahrnehmen und eine übereinstimmende Orientierung für das Verhalten gewinnen“ (ebd.)

#### **4.2. ORGANISATIONSKULTUR IM KONTEXT DER INTERNATIONALISIERUNG**

In vielen Bereichen unseres Lebens kommt es zu interkulturellen Begegnungen. Bereits im Urlaub im Ausland kann man verschiedene Verhaltensweisen, Denkmuster, etc. beobachten. Menschen „(...) vergleichen sich miteinander, finden solche Vergleiche interessant, spannend und das vom Gewohnten abweichende Verhalten des Fremden exotisch, ohne aber von dieser Fremdheit in Bezug auf das eigene Denken und Verhalten merklich berührt zu werden“ (Thomas 2005b: 53). Man nimmt die Unterschiede im

Urlaub fernab zwar wahr, aber beschäftigt sich in den seltensten Fällen aktiv mit ihnen. „Die eigene Betroffenheit setzt aber spätestens dann ein, wenn es darum geht, mit Menschen aus der anderen Kultur zusammenzuarbeiten und dies womöglich noch mit Blick auf das Erreichen eines gemeinsamen Ziels“ (Thomas 2005b: 53). In einer internationalen Organisation sind die einzelnen Akteure aufeinander angewiesen, sie müssen sich mit dem anderen auseinandersetzen, es ist nicht mehr ausreichend nur ‚wahrzunehmen‘ – man muss gemeinsam agieren und zusammenarbeiten, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.

In diesem Sinne sind gescheiterte Joint Ventures wie Daimler und Chrysler, BMW und Rover oder VW und Suzuki nicht nur sehr teuer, sondern werden auch oft nicht präventiv gemanagt. Meist wird nämlich außer Acht gelassen, „dass nicht Unternehmen kooperieren und fusionieren, sondern Mitarbeiter, also Menschen, mit spezifischen kulturabhängigen Werten, Wünschen, Zielen, Erwartungen, Maßstäben und Verhaltensweisen, die das Management generell und die Arbeit in Organisationen prägen. Somit weisen internationale Fusionen einen höheren Komplexitätsgrad als nationale Fusionen auf, da nicht nur (a) verschiedene Mitarbeiter und (b) Organisationskulturen aufeinandertreffen, sondern auch (c) verschiedene Landeskulturen“ (Barmeyer 2018: 22, Vgl. Dao 2016: 312). Meist ist der Schwerpunkt nämlich auf den ‚hard facts‘, wie Finanzen oder der allgemeinen Strategie. ‚Soft facts‘, wie die Arbeitskultur in der Organisation oder die Zusammenarbeit der interkulturellen Belegschaft sowie die interkulturelle Kommunikation werden oft vernachlässigt (Forstmann 1998: 57, in: Thomas 2005a: 32f). So liegt nach einem Bericht des Harvard Business Review die Misserfolgsquote bei Fusionen und Übernahmen (M&A) zwischen 70 und 90 Prozent (Christensen et al. 2011). Das ist eine bemerkenswert hohe Zahl, aber wenn man die Bandbreite an geschäftlichen, IT- und kulturellen Faktoren bedenkt, die bei einer Fusion oder Übernahme zusammenkommen, ist es nicht mehr so überraschend. Internationale Kooperationen sollten nie leichtfertig oder unüberlegt angegangen werden. Schließlich fusionieren hierbei nicht nur zwei Organisationen unter einem gemeinsamen Leitbild miteinander, sondern bringen diese eine Vielzahl von Menschen mit eigenen Persönlichkeiten, Ambitionen, Verhaltensweisen und Arbeitsweisen zusammen. Die Komplexität dieser Zusammenarbeit nimmt noch zu, wenn unterschiedliche rechtliche oder finanzielle Vorschriften, IT-Infrastrukturen, etc. hinzukommen (Thomas 2005a: 40). Gerade in interkulturellen Organisationen können diese Punkte stark voneinander abweichen. So

können Mitarbeiter mit demselben Arbeitstitel dennoch unterschiedliche Aufgaben- und Verantwortungsbereiche im jeweiligen Heimatland haben, das Hierarchieverständnis kann abweichen und auch Führungserwartungen können sich unterscheiden:

*The convergence of management will never come. What we can bring about is an understanding of how the culture in which we grew up and which is dear to us affects our thinking differently from other peoples' thinking, and what this means for the transfer of management practices and theories. (Hofstede 1983: 89)*

Besonders bei internationalen Organisationen, die ganz verschiedene, vielleicht sogar sich widersprechende Werte, Praktiken und Haltungen vereinen, spielt eine starke Organisationskultur eine besonders wichtige Rolle (Vgl. Trompenaars 2003: 183). Denn „selbstverständlich haben Menschen aus anderen Kulturen, aus anderen kulturellen, religiösen und sozialen Traditionen, aus anderen Wert-, Rechts- und Wirtschaftstraditionen andere Formen des Wahrnehmens, Urteilens, Empfindens und Handelns entwickelt. Sie sind über viele Generationen hinweg unter anderen geographischen, klimatischen, wirtschaftlichen, politischen, sozialen, religiösen und geistig-kulturellen Bedingungen aufgewachsen. Sie haben andere Überlebensstrategien und andere Formen der Problembewältigung und des sozialen Umgangs entwickelt“ (Thomas 2005b: 52). Schließlich gilt es hierbei Unterschiede in der Kommunikation, im Rechtssystem, der Religionszugehörigkeit, etc. zu vereinen – Aspekte, die selbstverständlich einen Einfluss auf die Arbeitsstrukturen und Arbeitskulturen haben. Organisationen agieren nämlich kontextgebunden (Barmeyer 2010 in Barmeyer 2012: 132), so gilt es bei internationalen Kooperationen auch immer darum, verschiedene Systeme miteinander kompatibel zu machen. Hierbei spielen sowohl die Enkulturation als auch die Sozialisation eine entscheidende Rolle in der Bildung von Organisationskultur, „zugleich zeigen diese auch die Grenzen der Veränderbarkeit von Unternehmenskultur auf“ (Barmeyer 2012: 170).

In Anbetracht der vorliegenden Arbeit ist auch an dieser Stelle wichtig zu betonen, dass sich internationale Zusammenarbeit nicht auf „Wirtschaftsunternehmen (beschränkt), sondern sind auch für viele andere Organisationsformen zu einer Notwendigkeit geworden. Dies gilt für berufs- oder branchenspezifische Vereinigungen wie zum Beispiel Gewerkschaften und Wissenschaftlerverbände ebenso wie für militärische Organisationen (...), Schulen, Krankenhäuser, Universitäten, Unternehmen oder Behörden (...)" (Stumpf 2005b: 340). Sie alle sind durch verschiedene Gründe mit interkulturellen Themen und Herausforderungen konfrontiert.

### 4.3. HOCHSCHULE ALS ORGANISATION

*Nichts auf Erden ist so wichtig, als die höchste Kraft und die vielseitigste Bildung der Individuen, und deshalb ist der wahren Moral erstes Gesetz: Bilde Dich selbst!*  
- Wilhelm von Humboldt-

Auch Hochschulen werden unter dem Konzept Organisation verstanden, auch wenn sie in der Forschung bislang wenig Aufmerksamkeit genossen haben. Nach Barmeyer (2020) liegt dies vor allem daran, „dass bisher die meisten empirischen Arbeiten zur Interkulturalität in Unternehmenskontexten entstanden sind; diese haben sich früher und intensiver internationalisiert als öffentliche Organisationen“ (39). Eine Hochschule ist, wie in den vorigen Kapiteln beschrieben, nicht mit einem gewinnorientierten Unternehmen gleichzusetzen. Ziel der Hochschule ist es Wissen zu vermitteln - in Form von Lehre und Forschung. Auch hierarchische Formen, wie in einem Unternehmen sind in Instanzformen aufgeteilt (Verwaltung, Fakultäten, Institute, Professuren und wissenschaftliches Personal). Hochschulen sind „eine Einheit aus Lehrenden, Forschenden, Lernenden, Verwaltungs- und Leitungspersonal, die arbeitsteilig kooperieren“ (Kehm 2012: 18).

Bezogen auf das Wesen der Organisation nach Kühl (2011) kann argumentiert werden, dass Universitäten sowohl *Mitgliedschaft*, *Zwecke*, als auch *Hierarchie* innehaben. Jedoch sind sie im Vergleich zu Unternehmen anders ausgeprägt: Bezüglich der Mitgliedschaft (Kühl 2011: 26f) kann festgehalten werden, dass sich Hochschulen in wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal aufteilen. Hierbei ist ein Teil verbeamtet, was Auswirkungen auf die Arbeitsaufnahme und Kündigung hat (Hüther, Krücken 2012: 34f; Kühl 2011: 21). Außerdem sind die Gründe und Motivation der Zusammenarbeit nicht dieselben wie die in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen. Gerade im interkulturellen Kontext spielen hier beispielsweise persönliche Motive, wie Biculturalität oder allgemeines Interesse am interkulturellen Austausch eine entscheidende Rolle. Auch der Zweck (Kühl 2011: 23-25) unterscheidet sich deutlich. Während ein Unternehmen das Ziel verfolgt, möglichst hohe Profite zu generieren, geht es bei einer Universität darum, zu forschen, Wissen zu generieren und zu vermitteln. Die Universität als gesellschaftliche Einrichtung verfolgt das Ziel, eine Verknüpfung zwischen Wissenschaftlern und Lehrenden, Studierenden und anderem Personal (Verwaltung, Leitung) aufzubauen (Kehm 2012: 18). In diesem Zusammenhang betont die DAAD-Generalsekretärin und Vizepräsidentin für Verwaltung und Finanzen im Konsortium der TDU Rüländ: „Die TDU soll in Forschung und Lehre die wissenschaftlichen Stärken der

beiden Länder verbinden und hochqualifizierte Absolventinnen und Absolventen sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hervorbringen“ (Rüland 2020).

Bezogen auf die Hierarchiestrukturen an Hochschulen spricht man auch von anderen „Machtverhältnissen“ wie in einem Unternehmen (Kehm 2012: 19ff). Es geht vielmehr um Instanzen, wie der Gliederung in Fakultäten, Instituten, Professuren und der Verwaltung. Aber auch um die steigende Bedeutung von Netzwerken, sodass „Macht- und Einflussverhältnisse nicht mehr ausschließlich in der Organisation zu Tragen kommen sondern durch formale und informelle Netzwerke mit nationalen und internationalen Partnereinrichtungen“ (Kehm 2012: 21).

Wie auch Interaktion von seinem Kontext abhängig ist und nicht losgelöst von diesem betrachtet werden kann (Vgl. Barmeyer, Davoine 2013: 161; Romani et al. 2011: 6), so ist auch die Hochschule als Organisation an ihren Kontext gebunden: „Bettet man Organisationen in ihren institutionellen Kontext ein, kann man ihr Verhältnis zur Gesellschaft nicht mehr nur über Austauschbeziehungen oder besser Leistungsbeziehungen, die nur in einer Richtung (nämlich von der Organisation zur Gesellschaft) verlaufen, bestimmen, sondern erhält mit der Institution eine vermittelnde Instanz“ (von Wissel 2007: 43). So wird auch von außerhalb der organisatorischen Grenzen in den Ablauf des organisatorischen Geschehens eingegriffen: „Im Falle von Universitäten in Deutschland sind dies der Staat mit seinen zuständigen Ministerien, die wissenschaftlichen Fachverbände, die Wissenschaftsorganisationen (DFG, DAAD etc.) sowie privatwirtschaftliche Unternehmen“ (von Wissel 2007: 43). Scott beschreibt in diesem Zusammenhang, dass Hochschulen an bestimmte rechtliche Normen, Gesetze und Verordnungen gebunden sind, welche vom Staat erlassen werden (Scott 1994: 31). Welche starke Rolle unter anderem der türkische Staat, Bildungsministerien, aber auch der *Deutsche Akademische Austauschdienst* (DAAD) für die Türkisch-Deutsche Universität spielen, wird in den folgenden Kapiteln noch deutlich.

## **5. UNTERSUCHUNGSKONTEXT TÜRKISCH – DEUTSCHE UNIVERSITÄT – EINE BI-NATIONALE UNIVERSITÄT**

*Die Türkisch-Deutsche Universität ist ein Juwel in den türkisch-deutschen Beziehungen und ein Glück für die beiden Gesellschaften. Denn diese Universität ist nicht nur selbst das Ergebnis einer engen Kooperation, sondern sie wird die deutsch-türkische Partnerschaft auch weiter stärken. (Merkel 2020)*

Eine Gründung einer neuen staatlichen Hochschule trifft man heutzutage eher selten an, denn es ist mit einem hohen finanziellen und auch organisatorischen Aufwand verbunden (Backhaus et al. 2017: 443). Kommt nun noch hinzu, dass es sich bei der TDU um eine „bi-nationale Universität handelt, bei der unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen und durch sprachliche Unzulänglichkeiten auf beiden Seiten sowie räumliche Entfernungen interkulturelle Probleme verstärkt werden“ (Backhaus et al. 2017: 443), so wird der Aufwand nochmals erhöht. „Die Türkisch-Deutsche Universität (TDU) in Istanbul ist eine staatliche Universität, die auf der Grundlage eines Regierungsabkommens zwischen der Türkei und der Bundesrepublik Deutschland gegründet ist und der türkischen Hochschulgesetzgebung unterliegt“ (Homepage TDU). Das Abkommen wurde im Jahre 2008 geschlossen, nachdem im Jahr zuvor vom damaligen deutschen Außenminister Frank-Walter Steinmeier und dem türkischen Pendant Abdullah Gül die Ernst-Reuter-Initiative für kulturellen Dialog und Verständigung ins Leben gerufen wurde. Die Initiative fördert „den deutsch-türkischen Dialog in Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Bildungswesen“ (Moser, Weithmann 2008: 169). Die Wahl zu dieser Initiative ist kein Zufall, denn auch der Namensgeber der Stiftung, der Kommunalwissenschaftler und spätere regierende Bürgermeister von Berlin Ernst Reuter, hat einen starken Türkeibezug: Er floh während des Nationalsozialismus im Jahr 1935 in die Türkei (Vgl. Neusel 2020: 23). Mit dem Aufbau der Türkisch-Deutschen Universität soll daher das Ziel verfolgt werden, „eine Brückenfunktion zwischen der Türkei und Deutschland ein(zu)nehmen und dabei sowohl wissenschaftliche Erfolge (zu) verzeichnen, als auch dabei (zu) helfen, Vorurteile über beide Länder abzubauen und so einen wertvollen Beitrag zur Verständigung beider Länder zu leisten“ (Borisenko et al. 2013: 435).

Im Jahr 2009 wurde ein deutsches Konsortium, bestehend aus 22 deutschen Partneruniversitäten unter der Federführung des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) gegründet, welches die akademische Ausgestaltung der TDU mit dem Türkischen Hochschulrat YÖK auf türkischer Seite abstimmt (Neusel 2020: 23; Backhaus et al. 2017: 443). Die Strukturen auf deutscher und türkischer Seite sind also

verschieden und galt es an der TDU zu verbinden (z.B. Hochschulgesetze, Lehrkulturen, etc.). Es musste folglich mit dem deutsch-türkischen Regierungsabkommen zur Gründung der TDU (2008) ein Regelwerk geschaffen werden, das den inhaltlichen (Aufgaben) wie strukturellen (Gremien) und personellen (Akteure) Rahmen festlegt. (...) Das Ergebnis ist die Gründung der TDU als die erste deutschsprachige Universität in der türkischen Hochschullandschaft“ (Neusel 2020: 25).

Die Türkisch-Deutsche Universität wird von deutscher und türkischer Seite finanziert, wobei die Türkei einen Großteil der Kosten trägt (Neusel 2020: 23f). „Insgesamt bietet die TDU 24 Bachelor-, Master- und Promotionsstudiengänge an, die gemeinsam mit deutschen Universitäten entwickelt wurden. Türkische und deutsche Lehrkräfte arbeiten zusammen“ (DAAD 2021: 28). Aufgrund des bi-nationalen Charakters der Universität unterscheidet sie sich natürlich stark von anderen Universitäten, sodass „die deutsche Seite (...) durch einen Koordinator im Rektorat der Universität vertreten“ (Artikel 6 (3) in: Gründungsabkommen 2008: 5) ist, dieser hat allerdings nur eine beratende Funktion (ebd.). Auch im Bereich der Fakultäten ist ein deutscher Fachkoordinator für die Vertretung der „Interessen des deutschen Konsortiums“ (ebd.) verantwortlich.

Welch große Bedeutung die Universität gerade auch für die deutsch-türkische Beziehung hat, zeigte sich abermals im Januar 2020, als sogar die damalige deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel und der türkische Präsident Recep Tayyip Erdoğan zur Eröffnung des neuen Campus der TDU erschienen. In diesem Zusammenhang betonte Merkel: „Sie (Studierenden und Lehrkräfte) schaffen Vertrauen und beleben den Dialog in und zwischen unseren Zivilgesellschaften – einen Dialog, der auch für die Politik und die Regierungszusammenarbeit von großer Bedeutung ist“ (Merkel 2020). Im Weiteren hebe sie hervor: „Die Türkisch-Deutsche Universität ist ein großartiges Beispiel der partnerschaftlichen deutsch-türkischen Zusammenarbeit. Dieser Campus (...) steht für die vielfältige Partnerschaft deutscher und türkischer Mitwirkender. Und er steht für eine Universitätsleitung, die darauf bedacht ist, die Stärken sowohl der deutschen als auch der türkischen Hochschultraditionen zusammenzuführen“ (Merkel 2020).

Trotzdem ist die Beziehung überschattet von der politischen und wirtschaftlichen Beziehung zwischen Deutschland und der Türkei (Vgl. Fromm 2017: 204). So betonen Kahraman und Özkan, dass wenn „akademische und politische Gründe im Vordergrund (stehen), dann entwickelt sich in den meisten Fällen eine Partnerschaft (...), die auf einer



langfristigen Kooperation zwischen zwei Ländern basieren“ (2013: 394f). Auch Kırımızođ et al. heben hervor, dass die TDU eine Vermittlerrolle zur Verbesserung der deutsch-türkischen Beziehung spielt, sie sprechen sogar von einer „diplomatischen Investition“ (Kırımızođ et al. 2012: 13). Die Universität wird also als viel mehr als nur eine wissenschaftliche Verbindung zwischen den beiden Ländern gesehen, sie soll als Vermittler eine Brücke zwischen den Gesellschaften bilden und durch diesen akademischen Diskurs die Beziehungen ausbauen und festigen. In diesem Zusammenhang unterstreicht auch der Präsident des türkischen Hochschulrats YÖK Prof. Dr. Yekta Saraç in seiner Rede zur Eröffnung des neuen Campus der TDU, dass die Gründung der TDU einen Einfluss auf die Beziehungen zwischen den Ländern haben und die Existenz der Universität die türkischen und deutschen Gesellschaften in Bezug auf Bildung und Kultur näherbringen werde (Saraç 2020). Außerdem hebt er hervor, dass der Zweck der Türkisch-Deutschen Universität darin bestehe, durch die Kombination der Erfahrungen beider Länder in Forschung und Bildung einen Beitrag zum akademischen, kulturellen und wirtschaftlichen Leben zu leisten (ebd.).

## 6. METHODIK

Im interkulturellen Management wird das Verhalten von Menschen in Organisationen auf der ganzen Welt untersucht und befasst sich damit, Menschen auf die Arbeit in Organisationen mit Mitarbeitern und Kunden aus verschiedenen Kulturen vorzubereiten und zu qualifizieren. Hierbei wird das Organisationsverhalten innerhalb Kulturen untersucht und verglichen, um die Interaktion zu verstehen und zu verbessern (Adler, Gunderson, 2008: 13).

*In the literature, a shift from the ‚hard factors‘ of business studies toward the integration of ‚soft factors‘ like culture and human behavior could be recognized (Adler 1983; Pudelko et al. 2015), as well as the transformation from a separating view of context and culture toward the embeddedness of units of analysis in a cultural context. (Barmeyer et al. 2019: 220)*

Nach Barmeyer et al. (2019: 221) ist zudem in der Forschung eine Veränderung vom Kulturvergleich hin zur interkulturellen Interaktion erkennbar sowie von einer statischen, hin zu einer dynamischen Perspektive von Kultur, worum es auch in dieser Arbeit geht. Denn Bedeutungen können weder durch Verhaltensbeobachtung, wie beispielsweise in einem Labor, noch durch quantitative Fragebogenstudien erhoben werden, sondern im Dialog und der Interaktion (Romani et al. 2011: 6f). Um die ausgehandelte Kultur und die

ausgehandelten Bedeutungen an der Türkisch-Deutschen Universität verstehen zu können, müssen deren Mitarbeiter und Partner befragt werden.

*Researchers need to ask people, learn to understand the words they use, and the meanings attached to them in the specific contexts of the interaction, observe how the subjects utilize or organize their environment and so on.* (Romani et al. 2011: 6f)

Um die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit –

Wie kann im bi-nationalen Organisationskontext mit kulturellen Unterschieden umgegangen werden, sodass im gemeinsamen Aushandeln komplementär Problemlösungen generiert werden können?

- zu beantworten, wird in den folgenden Kapiteln die herausgearbeitete Literatur auf deren Anwendbarkeit an einem realen Untersuchungsobjekt geprüft und analysiert. Nach der Einführung in die ausgewählte Methodik bezüglich der Datenerhebung folgt eine Analyse sowie auch eine Interpretation der Ergebnisse.

## **6.1. QUALITATIVE SOZIALFORSCHUNG**

Im Gegensatz zur quantitativen, untersucht die qualitative Sozialforschung auch das implizite Wissen der Befragten, denn es soll einen Zugang zur Sichtweise der agierenden Individuen schaffen. „Damit will sie (die qualitative Forschung) zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) beitragen und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam machen“ (Flick, von Kardorff, Steinke 2013: 14). Es sollen die miteinander agierenden Personen untersucht werden, wie sie agieren und wie sie aufeinander wirken: „Qualitative Forschung beschäftigt sich mit Bedingungen, Strategien und Konsequenzen von Prozessen, die von Akteuren initiiert werden und die sich auf Akteure auswirken“ (Brüsemeyer 2000: 45). Im Zentrum steht hierbei, dass anhand von bestimmten Kriterien „beobachtbares menschliches Verhalten, von Menschen geschaffene Gegenstände sowie durch Sprache vermittelte Meinungen, Informationen über Erfahrungen, Einstellungen, Werturteile und Absichten“ (Atteslander 2010: 3ff) analysiert werden können.

Ausgehandelte Bedeutungen sind nicht direkt greifbar, sie können nur über Dialog, gegenseitigen Austausch erfahren werden. Aus diesem Grund wurde in dieser empirischen Studie eine Fallstudie mit Interviews und Dokumentenanalysen als methodisches Gerüst gewählt. Hierbei wird sich auf die Fallstudienforschung von Yin (2009; 2014) als Grundlage bezogen. Eine Fallstudie wird von Yin (2014) definiert als “an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon (the ‘case’) in depth and within its

real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident” (16).

Im Rahmen der Fallstudie wird folglich ein aktueller Fall genauer untersucht. Ein Fall kann sowohl ein Individuum, eine Rolle, eine Gruppe, eine Organisation, eine Gemeinschaft oder sogar Nation sein (Punch 2009: 144). Im Falle dieser Masterarbeit wurde die Türkisch-Deutsche Universität als Fall ausgewählt. Bei dieser Untersuchung wird auch der Kontext der Universität miteinbezogen, um die ausgehandelten Bedeutungen und allgemein die Organisationskultur der TDU zu verstehen. Es geht also darum, einen Fall im Detail zu analysieren, wobei das allgemeine Ziel ist, ein möglichst umfassendes Verständnis über diesen zu entwickeln (Punch 2009: 144).

## **6.2. DATENERHEBUNG**

Nach Yin (2014) ist das Fallstudiendesign nicht im Voraus fest bestimmt, sondern wird abhängig von der Fragestellung und den allgemeinen Voraussetzungen der Studie variabel gestaltet. Eine Fallstudie sollte nach Yin (2014: 29) allerdings folgende Komponenten umfassen:

- 1) Konkrete Fragestellung
- 2) Grundannahmen
- 3) Analyse
- 4) Verbindung der Daten und Grundannahmen/Theorie
- 5) Interpretation der Ergebnisse

### **6.2.1. KONKRETE FRAGESTELLUNG**

Die Fragestellung wurde bereits im einführenden Kapitel eingeleitet und vorgestellt: Wie kann im bi-nationalen Organisationskontext mit kulturellen Unterschieden umgegangen werden, sodass im gemeinsamen Aushandeln komplementär Problemlösungen generiert werden können?

Yin gibt an, dass sich Fallstudien vor allem für Forschungen eignen, die wie- oder warum-Fragen zu beantworten versuchen, da hierbei die Ergründung neuer Prozesse und Handlungsweisen begünstigt wird (Yin 2014: 14). In der vorliegenden Fallstudie soll untersucht werden, wie mit kulturellen Unterschieden im bi-nationalen Umfeld konstruktiv umgegangen wird. Zu diesem Zweck werden die verschiedenen Wahrnehmungen, Hintergründe, Prozesse, Arbeits- und Denkweisen an der TDU vor dem Hintergrund des ausgearbeiteten theoretischen Rahmens untersucht.

In der vorliegenden Untersuchung wurde eine Fallstudie in der Form des Single-Case Designs (Yin 2012: 133) gewählt, weil vor allem die kontextuellen Bedingungen für das Verständnis der ausgehandelten Kultur an der Türkisch-Deutschen Universität relevant und bedeutsam sind. Es handelt sich folglich um die Betrachtung eines einzelnen exemplarischen Falles, welcher nicht für Generalisierungen ausgelegt ist (ebd.: 177). Hierdurch wird gezielt versucht, einen genauen und ganzheitlichen Einblick zu erhalten: *The detailed observations entailed in the case study method enable us to study many different aspects, examine them in relation to each other, view the process within its total environment and also use the researchers' capacity for 'verstehen'". Consequently, case study research provides us with a greater opportunity than other available methods to obtain a holistic view of a specific project. (Valdelin 1974: 47 in: Gummesson 2000: 86)*

### **6.2.2. GRUNDANNAHMEN**

Die in den vorigen Kapiteln aufgestellten Grundannahmen (Vgl. Yin 2014: 30) machen den zweiten Teil Yin's Fallstudien Komponenten aus. Hierbei geht es um das Aufstellen von sogenannten „study propositions“ (ebd.), welche sich auf die Richtung des Forschungsprozesses beziehen. Die Grundannahmen dienen als Ausgangspunkt für die Studie, gründen sich auf der Theorie und von ihnen ausgehend werden die Interviewfragen konzipiert. Hierbei sollen die aufgestellten Grundannahmen analysiert werden und es soll herausgefunden werden, wie die Arbeitskultur im bi-kulturellen Kontext der Türkisch-Deutschen Universität konkret ausgehandelt wird:

#### **Grundannahme 1**

**Die ausgehandelte Kultur an der Türkisch-Deutschen Universität beinhaltet sowohl türkische, deutsche als auch gemischte und neue Elemente beider Kulturen.**

#### **Grundannahme 2**

**Der Aufbau bzw. die Struktur der TDU (intra-organisatorisch) sowie das Umfeld (extra-organisatorisch) beeinflussen den Aushandlungsprozess der türkisch-deutschen Universitätskultur maßgeblich.**

#### **Grundannahme 3**

**Die interkulturelle Kompetenz der TDU Mitarbeiter und Partner ist ein wesentlicher förderlicher Faktor für die Schaffung einer ausgehandelten Arbeitskultur.**

### **6.2.3. ANALYSE**

Die dritte Komponente der Fallstudienforschung liegt in der Analyse des Falls („unit of analysis“ Yin 2014: 31), welcher nach Yin klar abgegrenzt werden muss (ebd.). In

unserem Fall wird konkret die Türkisch-Deutsche Universität und ihre Partner untersucht, welche als Grundlage für die Datenerhebung dienen.

In Anlehnung an Gibbert et al. (2008) wurde die Erhebungsqualität der Fallstudie in verschiedenen Schritten mit unterschiedlichen Methoden gesichert: Zunächst wurde in Vorbereitung eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, die als Verständnisgrundlage für die weitere Arbeit dienen sollte. Auch um eine hohe Reliabilität zu erreichen, wurde die umfassende Literaturrecherche im Vorgang zur Empirie durchgeführt, denn das Ziel der Reliabilität ist es Fehler und Bias (Verzerrung der Wahrnehmung, Voreingenommenheit des Forschenden) zu minimieren (Yin 2009: 45). Also weitere Schritte wurden eine Dokumentenanalyse und leitfadengestützte Interviews durchgeführt, welche in den folgenden zwei Unterkapiteln genauer beschrieben werden.

#### **6.2.3.1. DOKUMENTENANALYSE**

Nach Yin (2003) haben Dokumente die Aufgabe „to corroborate and augment from other sources“ (81). Die genutzten Dokumente dieser Arbeit stehen daher in direktem Bezug zu dem untersuchten Fall. Hierzu zählen unter anderem verschiedene Pressemitteilungen, Berichte, Satzungen, Dokumente, der Gründungsvertrag, Satzungen, Sachstände und Organigramme, um die Geschichte und Entwicklung, die Organisationsstruktur und -prozesse sowie die interkulturellen Themen der TDU zu verstehen. Die Dokumente wurden einerseits von der Homepage der TDU und des DAAD sowie von online Pressemitteilungen gewonnen. Des Weiteren stellte der Deutsche Akademische Austauschdienst weitere interne Dokumente zur Verfügung. Die genutzten Dokumente beschäftigten sich mit der untersuchten Materie bzw. unterstützten und belegten die Aussagen der Interviewpartner (Vgl. Lembke 2005: 125). Die Dokumentenanalyse wurde auch als Vorbereitung für die Interviews durchgeführt, um Unterbrechungen durch Nachfragen möglichst zu vermeiden und hierdurch einen möglichst natürlichen Gesprächsfluss im Interview zu gewährleisten (Yin 2011: 149).

Mithilfe der Dokumentenanalyse wurden genauere Informationen über die Geschichte, die Organisationsstrukturen und -prozesse sowie die interkulturellen Themen der Türkisch-Deutschen Universität erarbeitet.

#### **6.2.3.2. LEITFADENGESTÜTZTE INTERVIEWS**

Ein Interview kann als mündliche Form einer Befragung angesehen werden, es wird in der Sozialforschung als Form der Datenerhebung genutzt. Ein leitfadenunterstütztes

Interview bezeichnet eine Form der Interviewführung, wobei Fragen und Kategorien auf Basis der Literatur vor dem Interview herausgearbeitet werden. Während des Interviews muss weder die genaue Frageformulierung noch deren Reihenfolge strikt eingehalten werden. Teilstandardisierte Interviews mit Interviewleitfaden (Beer 2007: 338) wurden deshalb gewählt, weil sie den Vorzug haben, dass diese Methode eine Beantwortung der Interviewfragen und gleichzeitig auch eine gewisse Flexibilität für einen direkten Einblick in die Einstellungen, Wahrnehmungen und Ansichten der Befragten erlaubt (Bryman, Bell 2011: 469; Yin 2003: 84). Zudem hat der Interviewte die Möglichkeit, frei, ohne vorgegebene Antwortmöglichkeiten, die immer eine gewisse Richtung vorgeben, zu berichten. Hierdurch sollte eine Verzerrung bzw. Störung der Ergebnisse (Bias) (Barmeyer 2021: 69) vermieden werden, weil die Interviewpartner durch vorgegebene Antworten oder Begriffe eventuell kulturell beeinflusst werden könnten (Cappai in Straub et al. 2007: 95f; Barmeyer 2018: 115f).

*Everybody looks at the world from behind the windows of a cultural home and everybody prefers to act as if people from other countries have something special about them (a national character) but home is normal. Unfortunately, there is no normal position in cultural matters. This is an uncomfortable message, as politically incorrect as Galileo Galilei's claim in the 17<sup>th</sup> century that the earth is not the center of the universe. (Hofstede 2001: 453)*

Dennoch ermöglicht der Leitfaden eine gewisse Struktur, um „das Interview zu lenken und sicherzustellen, dass alle vorher festgelegten Themen angesprochen werden“ (Beer 2007: 338). Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Datenerhebung für Fallstudien zwar einem formalen Protokoll folgt, aber die spezifischen Informationen, die für eine Fallstudie relevant sein können, nicht vorhersehbar sind (Yin 2009: 69).

Es wurden insgesamt 10 Interviews durchgeführt, welche jeweils zwischen 30 und 70 Minuten dauerten. Die Interviews begannen jeweils mit einer kurzen Vorstellung der Masterandin und einer Heranführung an das Masterarbeitsthema wie auch den Zielen der Forschung. Dem folgte eine Vorstellung der Interviewpartner, ihrer Motivation an der Mitarbeit an der TDU, deren Werdegang und den aktuellen Tätigkeiten an bzw. mit der Türkisch- Deutschen Universität. Danach konzentrierten sich die weiteren Fragen auf die Systemunterschiede zwischen deutschen und türkischen Universitäten im Vergleich zur TDU. Die Befragten wurden gebeten zu berichten, was, ihrer Ansicht nach, die Kulturen voneinander lernen könnten. Außerdem sollten sie die Zusammenarbeit an der TDU beschreiben und Einflussfaktoren benennen. Ein Fokus lag des Weiteren auf der Kommunikation an der TDU und förderlichen Faktoren in der interkulturellen

Zusammenarbeit. Die Interviewpartner wurden angehalten, möglichst viele praktische Beispiele zu nennen, um stereotype Vorurteile über Differenzen zu vermeiden. Es wurde bei den gestellten Fragen weniger ein Fokus auf Missverständnisse und Konfliktpotential im interkulturellen Aushandlungsprozess gelegt, sondern viel mehr auf die konstruktive Seite der interkulturellen Kooperation.

Interviews wurden durchgeführt, bis eine Interpretation erzielt wurde, welche als relevant und überzeugend empfunden wurde (Vgl. Alvesson, Sköldberg 2000: 62). Zuverlässige und konkrete Ergebnisse, sprich eine hohe Validität und Reliabilität sind nach Yin dann erreicht, wenn sich bei neuen Interviews dieselben Ergebnisse herauskristallisieren (Yin 2003: 33ff). Eine möglichst hohe Validität soll hierbei durch die Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes aus verschiedenen Perspektiven und durch unterschiedliche Forschungsmethoden erreicht werden (Yin 2009: 41; Lamnek 2005: 158f). So wurden Personen befragt, die aus unterschiedlichen Bereichen an der TDU mitwirken, so z.B. deutsche Langzeitdozenten, türkische Dozenten, Dozenten der Flying Faculty, wissenschaftliche Mitarbeiter aus Deutschland und der TDU sowie Mitarbeiter des Sprachlernzentrums, des international Office und des DAAD.

Yin argumentiert, dass die Kombination mehrerer Datenquellen (Daten-Triangulation), vorteilhaft ist, denn „in doing so, you will be triangulating – or establishing converging lines of evidence – which will make your findings as robust as possible“ (Yin 2009: 13). Yin sieht die unterschiedlichen Forschungsstrategien als gleichwertig an, die sich aber durchaus in der Kombination beziehungsweise der pluralistischen Nutzung gegenseitig überschneiden und ergänzen können (Yin 2009: 3ff) und hierdurch auch verifizierend genutzt werden können. Dabei steigt die Qualität der Ergebnisse und auch die Validität der Studie wird verbessert. Des Weiteren wurden die empirischen Ergebnisse auf die Theorie bezogen und hierdurch externe Validität erzeugt (Vgl. Yin 2009: 41).

#### **6.2.4. VERBINDUNG DER DATEN UND THEORIE / GRUNDANNAHMEN**

In diesem vierten Schritt geht es konkret darum, die Ergebnisse der Dokumentenanalyse und Interviews mit der herausgearbeiteten Theorie zu verknüpfen (Yin 2014: 34). Es wird sich dabei intensiv mit den gewonnenen empirischen Daten auseinandergesetzt, indem die Interviewtranskriptionen sorgfältig gelesen und geordnet werden. Codes (Yin 2011: 178, 187, 191) können hierfür genutzt werden, Yin nennt dies auch „playing with the data“ (Yin 2011: 191f). In der Kombination mit der Theorie ist es wichtig, nicht willkürlich zu

interpretieren, sondern die gewonnenen Daten und Informationen erst aufzubereiten und anschließend eine passende Analysetechnik zu wählen. Yin unterscheidet zwischen folgenden vier unterschiedlichen Strategien der Datenanalyse: "relying on theoretical propositions", "working your data from the 'ground up'", "developing a case description" und "examining plausible rival explanations" (Yin 2014: 136ff). In der folgenden Arbeit wurde die erste Methode "relying on theoretical propositions" (Yin 2014: 136) ausgewählt, wobei das Design und die Ziele der Fallstudie auf theoretischen Annahmen basierten. Es geht also darum, Muster in den erhobenen Daten zu finden und diese in Verbindung mit den aufgestellten Grundannahmen zu setzen (Yin 2011: 190f).

Nachdem die Interviews durchgeführt, aufgenommen und händisch transkribiert waren, wurden sie bei Wunsch an die einzelnen Interviewpartner gesendet, sodass diese sie gegenlesen und validieren konnten. Anschließend wurden sie in die Software „MAXQDA“, welche zur qualitativen Daten- und Textanalyse genutzt wird, übertragen. Dieser Schritt ist nötig, „um zu relevanten Interpretationen zu gelangen“ (Lembke 2005: 125). Eine qualitative Fallstudie kann einen bedeutenden Beitrag zur Forschung leisten, insofern danach gestrebt wird, gute Resultate und Schlüsse aus den erhobenen Daten zu erlangen (Yin 2003).

Auf Grundlage einer deduktiven Analyse wurden die Interviewpassagen mit Codes und Kategorien versehen, welche auf der untersuchten Literatur basieren. Das Hauptziel der qualitativen Forschung war es hier, Beziehungen, Zusammenhänge und Verhältnisse zu entdecken (Kleining 1982: 229).

<b>Liste des Codes</b>
Codesystem
<b>Interkultureller Hintergrund der Interviewpartner</b>
Familie
Studium
Beruf
<b>Systemunterschiede</b>
Mikro-Ebene
Meso-Ebene
Makro-Ebene
<b>Kommunikation</b>



Sprache (Code-Switching, Mischsprache,...)
Kommunikationskanäle
Schriftliche/Mündliche Kommunikation
<b>Ausgehandelte Kultur (Brannen, Salk 2000)</b>
Arbeitsteilung
Kompromiss durch eine Gruppe
Mittelweg
Innovation
<b>Komplementarität und Synergie</b>
<b>Förderliche Faktoren (Zeutschel 2003)</b>
Grundlagen und Rahmenbedingungen
Außenkontakte
Teamorganisation
Gruppendynamik
Persönliche Merkmale

Tabelle 1: Liste der verwendeten Codes

### 6.2.5. INTERPRETATION DER ERGEBNISSE

Die letzte Komponente von Yin's Fallstudiendesign (2014: 29) stellt die Interpretation der erarbeiteten Ergebnisse dar (Yin 2014: 35). In Bezug auf die vier Formen ausgehandelter Kultur von Brannen und Salk (2000: 478) –

1. Arbeitsteilung
2. Kompromiss durch eine Gruppe
3. Mittelweg
4. Innovation

- wurden Beispiele hierfür an der Türkisch-Deutschen Universität gesucht. Außerdem wurden die fördernden Faktoren im Aushandlungsprozess identifiziert und herausgearbeitet. Es sollten hierdurch Antworten auf die Grundannahmen und die Forschungsfrage der Arbeit erarbeitet werden.

### 6.3. SAMPLING

Um die bi-kulturelle Arbeitskultur an der Türkisch-Deutschen Universität zu untersuchen wurde für die Analyse ein qualitativer Forschungsprozess in Form eines Experteninterviews gewählt. Unter einem Experten wird nach Bogner und Menz (2002)

jene Person verstanden, die „über technisches, Prozess- und Deutungswissen (verfügt), das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht“ (46). Hierfür spielt zum einen das Betriebswissen (wie laufen Prozesse in der Organisation ab?), als auch das Kontextwissen (unter welchen Kontextvoraussetzungen und organisatorischen Bedingungen laufen die Prozesse ab?) eine Rolle (Vgl. Meuser, Nagel 2002). Mithilfe von im Voraus bestimmten Kriterien („kriteriengeleitetes Sampling“ - Patton 2002: 240) wurde schließlich das Sampling bestimmt. Als Experten wurden Personen ausgewählt, die unterschiedliche Kriterien erfüllten. Hauptkriterium war eine direkte Tätigkeit an oder mit der TDU, die Tätigkeit konnte akademischer oder administrativer Natur sein.

In diesem Zusammenhang wurden zwei Projekte ausgewählt, welche in Hinblick auf die ausgehandelte Kultur an der TDU untersucht werden sollen. Zum einen wurde der Aufbau und Betrieb der Türkisch-Deutschen Universität ausgewählt, da dies auf der einen Seite die Grundlage der Universität darstellt und zudem auch eine enge deutsch-türkische Zusammenarbeit verspricht. Im Gründungsabkommen der Türkisch-Deutschen Universität wird deutlich, dass mit der Einigung zur Universitätsgründung nicht nur das Bestreben verfolgt wurde, die bisherigen kulturellen Beziehungen noch weiter zu stärken und die gegenseitige Verständigung zu verbessern. Es wurde zudem darauf abgezielt, die bilaterale Zusammenarbeit zwischen den beiden Ländern im Bereich der Hochschul- und akademischen Forschung und die gegenseitige Bereicherung der Hochschulsysteme in der Türkei und in Deutschland zu stärken (Gründungsabkommen 2008). Es stellt daher einen interessanten Untersuchungsgegenstand in Bezug auf die Arbeit dar.

Als zweites Projekt wurden die Vorlesungskonzepte an der TDU ausgewählt. Unterrichtsmodelle wie die Flying Faculty und das Co-Teaching versprachen viele interkulturelle Austauschpunkte und Einflüsse sowohl der deutschen als auch der türkischen Unterrichtsführung. Die besondere Struktur der Studieninhalte, Vorlesungsaufbereitung sowie die unterschiedliche Didaktik, die zum einen die deutsche als auch die türkische Sichtweise integriert, ermöglicht eine mehrdimensionale Sichtweise der Lerninhalte.

Aus diesem Grund war bei einem Teil der Befragten ein Kriterium eine aktive Mitarbeit am Gründungs- und Aufbauprozess der Universität oder allgemein in der Administration der TDU. Beim anderen Teil der Befragten lag ein besonderer Fokus auf der Vorlesungsgestaltung, sodass eine Beteiligung in der Lehre (Bsp. Co-Teaching, Flying Faculty, Studienganskoordination, Fremdsprachenzentrum) als Kriterium galt. Die

Interview-Teilnehmer verfügten dementsprechend über Fach- und Kontextwissen in den untersuchten Gebieten dieser Arbeit, sie kannten die Prozesse und Abläufe an der TDU (Vgl. Przyborski, Wohlrab-Sahr 2009: 120), was sie zu Experten im Rahmen der Forschung machte (Vgl. Meuser, Nagel 2009: 446ff).

<b>Befragter</b>	<b>Nationalität</b>	<b>Position</b>	<b>Bereich</b>
B01	Deutsch	Dozent und Studiengangsverantwortlicher	Akademie + Administration
B02	Türkisch	Koordination des Konsortiums der TDU	Administration
B03	Deutsch	Langzeitdozent	Akademie
B04	Deutsch	Dozent der Flying Faculty	Akademie
B05	Türkisch	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	Akademie + Administration
B06	Türkisch	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	Akademie + Administration
B07	Deutsch	Studiengangskoordination Partnerhochschule	Administration
B08	Deutsch	Koordination für administrative & internationale Angelegenheiten (DAAD)	Administration
B09	Deutsch	Leitung des Referates für die Geschäftsstelle K-TDU (DAAD)	Administration
B10	Deutsch-Türkisch	Dozent Sprachlernzentrum	Akademie

Tabelle 2: Qualitative Forschung: Stichprobe (Namen der Befragten sind anonymisiert)

Es wurden insgesamt 10 Interviews durchgeführt, davon sechs mit deutschen, drei mit türkischen und eines mit einem deutsch-türkischen Interviewpartner. Die Hintergründe der Interviewpartner waren vielfältig, so waren 30% durch ihre Familie im deutsch-türkischen Kontext aufgewachsen, 40% der Befragten hatten im jeweils anderen Land studiert, 60% sammelten im Bereich Forschung und Lehre praktische Erfahrung im deutsch-türkischen Kontext und 40% hatten nicht-akademische berufliche Erfahrung im jeweils anderen Land gesammelt. Man kann also deutlich eine Verbundenheit mit der jeweils anderen Kultur feststellen, 90% der Befragten waren so schon vor ihrer Tätigkeit mit der TDU mit dem deutsch-türkischen Kontext verbunden und 100% der Befragten waren davor auf akademische oder berufliche Weise interkulturell aktiv.

Covin und Kilmann (1990) weisen darauf hin, dass man sich bei Fallstudien fälschlicherweise schnell auf einen spezifischen Personenkreis fokussiert und hierdurch die Meinungen, Ideen und Perspektiven Anderer missachtet. Um dies zu verhindern und eine vielfältige Sichtweise zu garantieren, wurden sowohl Dozenten der TDU, als auch Dozenten der Flying Faculty und Koordinationspersonal von den Partneruniversitäten befragt, wie auch Personal des international Office der TDU, des Sprachenzentrums, wissenschaftliche Mitarbeiter und auch Mitarbeiter des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD). Es wurden demnach sowohl Personen innerhalb als auch außerhalb der Universitätsgrenzen befragt, wie auch Personen verschiedener Arbeitsbereiche und hierarchischer Positionen, sodass generellere Informationen über die Arbeitskultur an der TDU herausgearbeitet werden konnten.

Die Interviews wurden alle auf Deutsch gehalten. Aufgrund der anhaltenden Corona Pandemie und der verschiedenen örtlichen Lokationen der Interviewpartner wurden alle Interviews virtuell, über ZOOM durchgeführt.

#### **6.4. LIMITATIONEN**

Die Wahl, eine Fallstudie für diese Arbeit zu verwenden, anstelle von einer groß angelegten Befragung (quantitative Forschung), geht bereits mit Einschränkungen im Hinblick auf der Validität der Ergebnisse einher. Aufgrund der niedrigen Anzahl an empirischen Daten und Interviewpartnern, im Vergleich zu einer quantitativen Forschung, können in dieser Arbeit keine repräsentativen Ergebnisse herausgearbeitet werden. Es handelt sich um die Betrachtung eines einzelnen exemplarischen Falles, der Türkisch-Deutschen Universität. Generalisierungen können hieraus nicht geschlossen werden (Vgl. Yin 2012: 177). Eine Übertragbarkeit auf andere Fälle ist daher nicht bzw. nur begrenzt möglich. Diese Vorgehensweise wurde zugunsten einer detaillierteren Analyse der Komplexität des Falles der ausgehandelten Kultur an der TDU gewählt. Der Ansatz einer Fallstudie ist hierfür besonders gut geeignet.

Die Daten-Triangulation, d.h. die Kombination mehrerer Datenquellen wurde in dieser Arbeit gewählt, da hierdurch Ergebnisse verifiziert aber auch ergänzt und ausgebaut werden können (Yin 2009: 3ff). Die Ergebnisse der Studie werden folglich „as robust as possible“ (Yin 2009: 13). In der vorliegenden Arbeit wurde diese Herangehensweise jedoch auf die Fallstudie und eine Dokumentenanalyse beschränkt. Dies hat zwar die Ergebnisse etwas ‚robuster‘ gemacht, jedoch hätten für noch ‚robustere‘ Ergebnisse eine

höhere Anzahl an Fallstudien durchgeführt oder zusätzliche Datenquellen herangezogen werden müssen. Dies hätte aber wiederum den Erhebungs- und auch Auswertungsaufwand deutlich erhöht, was den Rahmen dieser Masterarbeit gesprengt hätte.

Aufgrund der virtuellen Durchführung der Interviews und der Tatsache, dass manche Interviewpartner Probleme mit der Kameraeinstellung hatten, konnten nicht-verbale Aspekte, wie die Mimik und Gestik der Interviewteilnehmer nur begrenzt oder gar nicht wahrgenommen werden.

Auch ist man bei einer Einzelfallstudie auf die Kooperationsbereitschaft der dortigen Mitarbeiter angewiesen, schließlich hängt die Qualität der Ergebnisse mitunter auch von ihnen ab. Es war teilweise sehr schwierig und mühsam, an brauchbare Dokumente zu gelangen, da vieles nicht veröffentlicht bzw. nicht an Dritte weitergegeben werden durfte. Gerade auch in dem Zusammenhang, dass Masterarbeiten in der Türkei veröffentlicht werden, konnten viele Dokumente nicht zur Verfügung gestellt werden. Bei Fallstudien und Interviews ist man als Forscher sehr stark vom Engagement und der Offenheit der Befragten abhängig (Lembke 2005: 119). Auf der anderen Seite konnte in diesem Zusammenhang aber ein nützlicher Schneeballeffekt festgestellt werden: So wurden bei jedem Nachfragen nach Dokumenten weitere Personen empfohlen und über das Thema der Arbeit informiert, sodass sich verschiedenste potentielle Gesprächspartner für die Interviews finden konnten. Oft fielen auch dieselben Namen, wodurch die Forschungsrichtung bestätigt wurde.

## **7. ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN STUDIE**

### **7.1. SYSTEMUNTERSCHIEDE (PASSAUER 3 EBENEN MODELL (Barmeyer 2010))**

Die Organisation und auch die Leitung einer gemeinsamen bi-kulturellen Universität stellt die deutschen und türkischen Mitarbeiter und Partner der TDU vor eine große Aufgabe, denn es galt zur Gründungsphase und auch heute im Universitätsalltag nicht nur kulturelle sondern auch institutionelle und nationale Unterschiede zweier Systeme in einer Universität zu vereinen (Vgl. Dao 2016: 312). Diese Interkulturalität innerhalb und zwischen sozialen Systemen findet sich im Drei-Ebenen Modell von Barmeyer (2010: 43) wieder, welche im Folgenden untersucht werden soll.

### 7.1.1. MIKRO-EBENE

Auf der Mikro-Ebene sind die Individuen wiederzufinden, deren „unterschiedliche kulturelle Orientierungs- und Referenzsysteme (...) zu spezifischen Interpretations- und Verhaltensmustern (führen)“ (Barmeyer 2012: 44). So kann es beispielsweise zu divergierenden Vorstellungen bezüglich der Rollen, Verhaltensweisen der Akteure in Kontext von Führung, aber auch zu unterschiedlichen Arten und Weisen der Entscheidungsfindung und verschiedenen Teamarbeitsstilen kommen. Während der deutsche Führungsstil beispielsweise von „Eigeninitiative und Eigenverantwortung des Mitarbeiters“ (Barmeyer 2003: 17) geprägt ist und dies als „normal“ angesehen und auch in gewisser Weise erwartet wird, ist der türkische Führungsstil eher paternalistisch und autoritär geprägt (Appl et al. 2007: 88f; Broszinsky-Schwabe 2016: 107, Kartari 1996: 198). „Türkische Mitarbeiter sind es gewohnt, Anweisungen und Befehle von oben zu erhalten, die sie auszuführen haben. Deswegen sind sie mit dem demokratischen Führungsstil vieler deutscher Manager überfordert und stellen sogar seine Autorität und Kompetenz in Frage, wenn er bei Entscheidungen ihre Meinung hören möchte oder ihnen Entscheidungen selbst überlässt“ (Appl et al. 2007: 88; Vgl. Broszinsky-Schwabe 2016: 107). So gab Interviewpartner B07 im Interview an, dass es für die türkischen Kollegen irritierend war, wenn hierarchisch höher gestellte Dozenten bestimmte Verantwortungen an hierarchisch gesehen unterstellte Universitätsmitarbeiter abgaben und auf deren Eigeninitiative setzten (B07: 316-322). In einem anderen Beispiel beschreibt der Interviewpartner B07, dass er mit einem türkischen Kollegen Wasser für eine Konferenz kaufen sollte und der türkische Kollege den Dozenten anrufen wollte, um sich zu versichern, wie viel Wasser sie am besten kaufen sollten:

*Und ich habe gesagt: „wir können auf keinen Fall Herrn (...) anrufen und fragen, wie viel Wasser wir kaufen sollen, dann wird er böße (lacht)“. Aber das hat der türkische Kollege echt nicht, also irgendwie nicht diese Eigenverantwortung oder, dass es ihm zu viel war, jetzt selber zu entscheiden, also ob wir jetzt so viel Wasser kaufen, also eine Kiste mehr oder weniger und ich dann halt einfach gesagt habe „ach wir nehmen jetzt einfach eine Kiste mehr Wasser mit, dann ist da halt mehr Wasser, das ist ja egal. (B07: 322-331)*

Auch die Kommunikation spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Während die deutsche Kultur für direkte Kommunikation bekannt ist, ist die türkische Kommunikationsweise durch eine indirekte Kommunikation (Hall: high-context-culture) geprägt (Vgl. Appl et al. 2007: 124). Während in Deutschland formale und schriftliche Kommunikationsstile in der innerorganisationalen Kommunikation bevorzugt werden, präferieren türkische Mitarbeiter eher informellen und mündlichen Informationsaustausch (Vgl. Kartari, Alsheimer 2000: 262).

*Wir (Deutsche) kommen aus einer Kultur, wo wir Kommunikation und Information einen ganz hohen Stellenwert zumessen, auch der schriftlichen Kommunikation und Information und nicht nur der mündlichen und wir auch strukturierten Kommunikationswegen eine Bedeutung zumessen und nicht eben akzidentell „ach ich treffe mal jemanden auf dem Flur und dann sag ich ihm das halt mal“, sondern dass wir großen Wert legen auf Kommunikationsstrukturen und auf deren Einhaltung auch. (B08: 117-122)*

Nach einer Studie von Kartari (1996) in einem Münchner Industriebetrieb, wo die Kommunikation zwischen türkischen Mitarbeitern und deutschen Vorgesetzten untersucht wurde (1996: 193) „erlangen 41% der türkischen Mitarbeiter im Betrieb ihre Informationen durch informelle Unterhaltungen mit anderen Arbeitskollegen“ (ebd.: 202). Dem Gegenüber gibt er an, dass den deutschen Kollegen der Inhalt der Information das wichtigste ist (ebd.: 202) und sich Informationen daher eher über „die offiziellen Informationskanäle des Betriebs“ (Broszinsky-Schwabe 2016: 108) holen.

Auch die Art, wie gearbeitet wird, unterscheidet sich deutlich: „Nach Halls Theorie gehören die Türken einer ‚polychronen‘, die Deutschen einer ‚monochronen‘ Kultur an“ (Kartari 1996: 202). Dies zeigt sich dadurch, dass es die türkischen Kollegen gewohnt sind, mehrere Aufgaben gleichzeitig durchzuführen, während die deutschen Kollegen eher eine Aufgabe nach der anderen erledigen und nicht parallel mehrere Dinge gleichzeitig bearbeiten:

*Ich denke, wir könnten von deutschen Kollegen lernen, wie man sehr sorgfältig arbeitet und wie man planmäßig vor allem arbeitet (...) (B05:131f)*

*(...) Ich glaube das ist so der Hauptpunkt, das eine ist so strukturiert und vor allen Dingen, wir (Deutsche) sind ja auch so „Tiefbohrer“ (lacht), das kann ich vor allem als Historikerin sagen. Wir nehmen uns dann irgendwie eine Zeitung vor und schauen die detailliert durch und analysieren die durch (...) (B09: 178-181)*

Es lässt sich sagen, „daß sich türkische Arbeitnehmer als Angehörige einer kollektivistischen Kultur mit großer Machtdistanz und relativ hohem Unsicherheitsvermeidungsgrad (Vgl. Hofstede 2006: 56; Vgl. Schugk 2004: 113, Vgl. Kartari 1996: 201) des kommunal-impliziten nonverbalen Stils bedienen (Kartari, 1997: 120):

*Egal wer es ist, wir als Koordinatoren, ich stehe ja als Professor da ganz oben an der an der Hierarchiereihe, es ist eine extrem hierarchische Gesellschaft die Türkei, da bin ich ja noch ganz oben und ich habe ja auch, weil ich so alt und so professoral bin, habe ich einen Zugang direkt zur Uni-Leitung, wenn etwas ist, dann nehme ich das Telefon und spreche mit dem Rektor, aber das kann ein türkischer Kollege auf der unteren Stufe dieser Hierarchie natürlich nicht machen, der kommt noch nicht einmal an der Sekretärin vorbei (...) (B01: 370-376)*

*Ja und auf den anderen Hierarchieebenen, unterhalb der Leitung, da schottet sich jeder mit seiner Macht ab, die er da hat, ja er will diese Macht weder nach unten, noch nach oben abgeben. (B01: 406f)*

*(...) ich glaube einfach, dass die Türkei sehr innovationsfreundlich ist, also wahrscheinlich auch durch diese Flexibilität, dass man einfach Dinge ausprobiert, neue Forschung macht. (B09: 167ff)*

Auf der anderen Seite verwenden die deutschen Kollegen „als Angehörige einer individualistischen Kultur mit niedriger Machtdistanz und niedrigerem Unsicherheitsvermeidungsgrad einen eher individuell-expliziten nonverbalen Stil (...)“ (Kartari 1997: 120).

	<b>Türkei</b>	<b>Deutschland</b>
<b>Führungsstil</b> (Appl et al. 2007)	paternalistisch, autoritär	partizipativ, demokratisch (Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter)
<b>Kommunikation</b> (Kartari, Alsheimer 2000)	indirekt, informell, mündlich	direkt, formell, schriftlich
<b>Umgang mit Zeit</b> (Kartari 1996)	polychron	monochron
<b>Kulturdimension Individualismus / Kollektivismus</b> (Hofstede 2006)	kollektivistisch	individualistisch
<b>Machtdistanz</b> (Hofstede 2006)	hoch	niedrig
<b>Unsicherheitsvermeidung</b> (Hofstede 2006)	hoch	niedrig

Tabelle 3: Eigene Zusammenfassung/Übersetzung nach Kartari (1997); Broszinsky-Schwabe (2016); Kartari, Alsheimer (2000); Barmeyer (2003)

### 7.1.2. MESO-EBENE

Die Meso-Ebene umfasst die kooperierenden Organisationen mit spezifischen Organisationsstrukturen und -kulturen, Zielen und Prozessen (Barmeyer 2012: 45). In dieser Ebene findet interkulturelle Interaktion statt. In Bezug auf die TDU sind die Organisationsstrukturen nicht nur anders als die einer „rein“ deutschen Universität, sondern es sind auch Unterschiede zu „rein“ türkischen Universitäten zu erkennen. Im



Folgenden sind die Organisationsstrukturen der Universität Passau, der staatlichen Marmara Universität in Istanbul und der staatlichen Türkisch-Deutschen Universität in stark vereinfachter Form zum Vergleich gestellt:

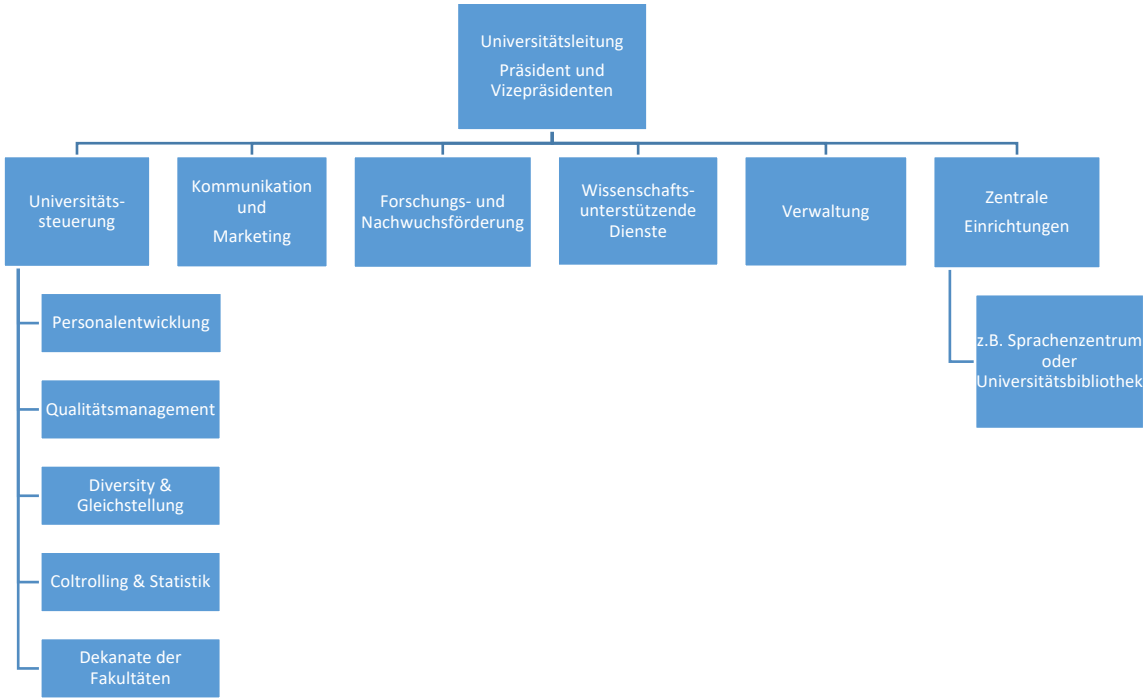


Abbildung 11: Organisationsstruktur Universität Passau (Stand: 01.10.2021) (eigene, vereinfachte Darstellung)

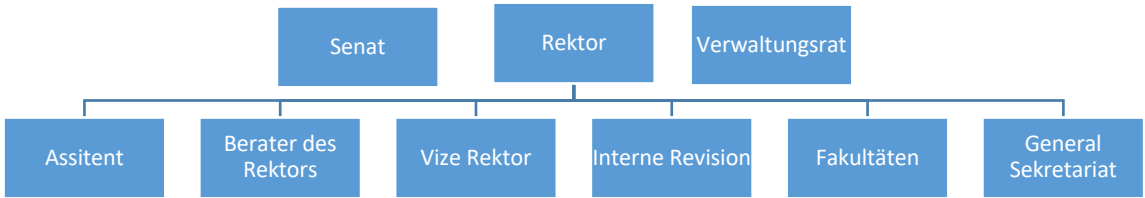


Abbildung 12: Organisationsstruktur Marmara Universität (Stand: 14.09.2020) (eigene, vereinfachte Darstellung)

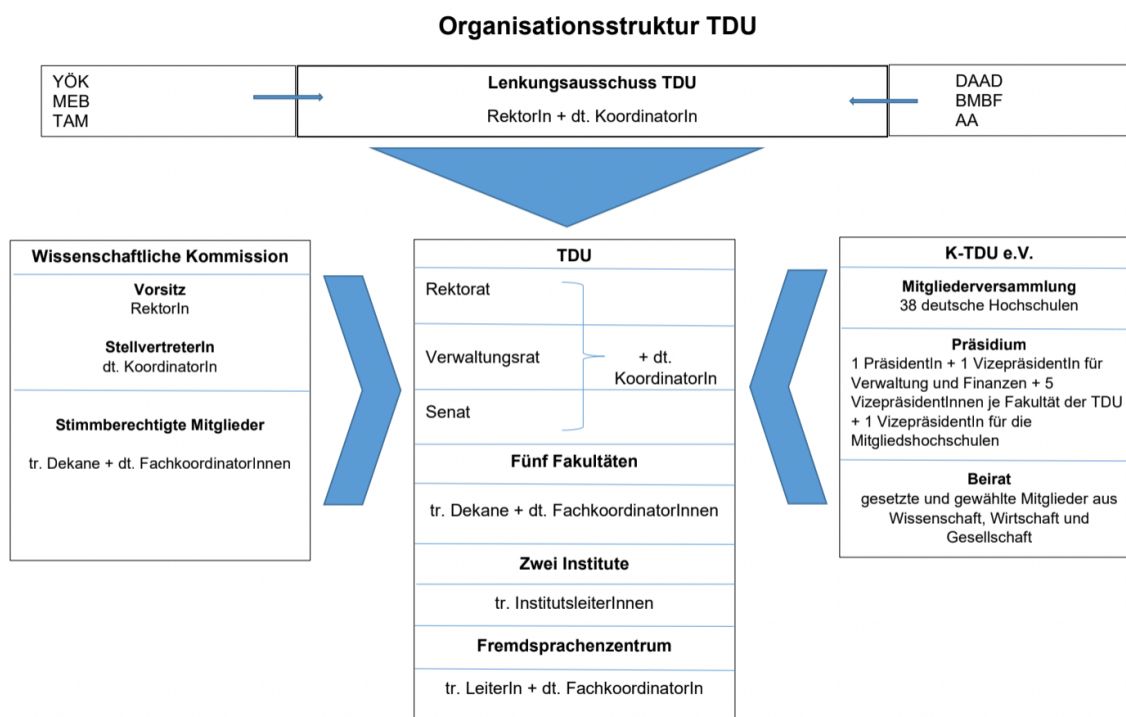


Abbildung 13: Organisationsstruktur Türkisch-Deutsche Universität (DAAD, Geschäftsstelle K-TDU e.V., (Stand: 30.4.2021))

Es wird in diesen Organigrammen deutlich, dass es sich bei der TDU um eine Universität nach türkischem Recht handelt, denn die generelle Organisationsstruktur ähnelt deutlich der der staatlichen Marmara Universität: So steht beispielsweise auch hier im Zentrum der Rektor mit dem Verwaltungsrat und dem Senat (Siehe Abbildung 12 + 13). Auffällig ist aber zum einen das Fremdsprachenzentrum, welches mit ihren Deutsch-Vorbereitungskursen einen wichtigen Bestandteil der Türkisch-Deutschen Universität bildet und vielen Studierenden das Studieren auf Deutsch überhaupt erst ermöglicht (Vgl. Artikel 2 in: Gründungsabkommen 2008: 3).

Ein anderer auffälliger Unterschied zu einer „rein“ türkischen Universität ist, dass jeder Fakultät an der TDU jeweils ein türkischer Dekan und ein deutscher Fachkoordinator in Kooperation mit einer deutschen Partneruniversität angehängt ist. Bereits im Gründungsabkommen der TDU ist unter dem ersten Artikel vereinbart, dass sich die TDU „von bestehenden Hochschulen insbesondere durch deutschsprachige Studienangebote und deutsche Abschlüsse, ergänzend oder gemeinsam mit türkischen Abschlüssen, eine systematische partnerschaftliche Zusammenarbeit mit einem Konsortium deutscher Hochschulen und eine intensive Kooperation mit deutschen und türkischen Unternehmen und Institutionen unterscheiden“ (Gründungsabkommen 2008: 2) soll. In diesem Zusammenhang gibt es mittlerweile 38 deutsche Partnerhochschulen, die mit der TDU kooperieren (Siehe Abbildung 13).

Das Ziel des Konsortiums ist es, „den deutschen Beitrag zur Erfüllung der deutsch-türkischen Regierungsvereinbarung vom 30.05.2008 zu leisten, insbesondere die türkische Seite bei der Errichtung und beim Betrieb der TDU zu unterstützen“ (Satzung K-TDU 2013: 1). Das Konsortium repräsentiert die deutsche Seite an der TDU, in diesem Zusammenhang ist es für verschiedene Bereiche zuständig:

*Der Verein (...) übernimmt inhaltliche und konzeptionelle Verantwortung in Koordination mit den Mitgliedern, (...) wirkt maßgeblich mit am Aufbau der TDU und unterstützt sie dauerhaft in Forschung und Lehre, (...) bewirtschaftet Mittel, die von staatlicher Seite über den DAAD zugewendet werden (...), stellt dadurch u.a. die rechtzeitige und vollständige Finanzierung der Aktivitäten der deutschen Mitglieder sicher, (...) bündelt, koordiniert und leitet die Aktivitäten der beteiligten Hochschulen und führt, wo immer dies erforderlich ist, gemeinsame Entscheidungen herbei, (...) schließt mit den Mitgliedshochschulen Verträge über die Art, den Leistungsumfang und die Finanzierung ihres jeweiligen Beitrages und regelt die Entsendung von deutschem wissenschaftlichen und administrativen Personal an die TDU, (...) etabliert ein System der Qualitätssicherung, das die Voraussetzung für die Verleihung von akademischen Abschlüssen der Konsortialhochschulen an der TDU schafft, (...) sondiert Kooperationsmöglichkeiten mit der deutschen und der türkischen Wirtschaft. (Satzung K-TDU 2013: 1f)*

Der Koordinator des deutschen Konsortiums spielt einen weiteren Unterschied zur „rein“ türkischen Universität, er vertritt die deutsche Seite in der Kooperation, nimmt hierbei aber nur eine beratende Funktion ein:

*Die deutsche Seite wird durch einen Koordinator im Rektorat der Universität vertreten, der im Auftrag des Hochschulkonsortiums und der finanzierenden deutschen Stellen die administrativen und akademischen Belange der deutschen Seite vor Ort koordiniert und diese gegenüber den Organen der Universität vertritt. Er erhält über die Aktivitäten des Rektorats, des Universitätssenats und des Verwaltungsrates Auskunft und nimmt mit beratender Funktion an den Sitzungen des Rektorats, des Universitätssenats und des Verwaltungsrates teil. Auf der Ebene der Fakultäten nimmt je ein deutscher Fachkoordinator die Interessen des deutschen Konsortiums wahr. (Artikel 6(3) in: Gründungsabkommen 2008: 5).*

Des Weiteren wurde im Artikel 7 (1) des Gründungsabkommens der TDU geregelt, dass „zur Unterstützung und zur Beratung der Universität in allen grundsätzlichen administrativen und finanziellen Angelegenheiten (...) ein paritätisch zusammengesetzter deutsch-türkischer Lenkungsausschuss gegründet (wird)“ (2008: 5). Im politischen Lenkungsausschuss sind auf deutscher Seite zum einen das Auswärtige Amt (AA), das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) vertreten. Die türkische Seite wird durch das

türkische Außenministerium (TAM), das Bildungsministerium (MEB) und den türkischen Hochschulrat (YÖK) repräsentiert. Laut Regierungsvereinbarung gibt es je einen Vertreter der jeweiligen Ämter. Zusätzlich nehmen an den Sitzungen der TDU Rektor und der deutsche Koordinator beratend teil (DAAD: Organigramm 2021):

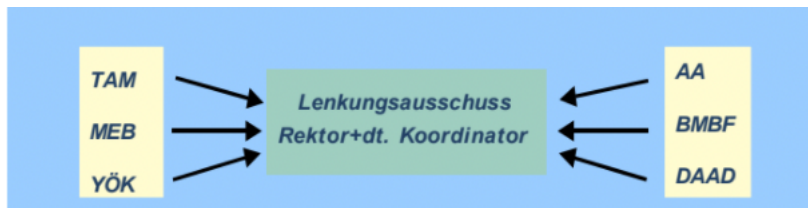


Abbildung 14: DAAD Organigramm – Gremien TDU (Stand: 30.04.2021)

Neben diesem Lenkungsausschuss ist vertraglich auch geregelt, dass eine bilaterale wissenschaftliche Kommission „für die Abstimmung in grundsätzlichen akademischen Angelegenheiten zwischen den Organen der Universität und den im Hochschulkonsortium vereinigten deutschen Hochschulen (...) gebildet werden (Artikel 7 (2) in: Gründungsabkommen 2008: 6). Hierin sitzt „neben dem Rektor als Vorsitzendem und dem deutschen Koordinator als Stellvertreter eine je gleiche Anzahl deutscher und türkischer Vertreter“ (ebd.):



Abbildung 15: DAAD Organigramm – Gremien TDU (Stand: 30.04.2021)

So sind schon strukturell einige Unterschiede festzumachen, welche wiederum interkulturelle Interaktion mit sich bringen.

### 7.1.3. MAKRO-EBENE

Die Makro-Ebene bezieht sich auf die nationale Gesellschaft, soziale, politische wirtschaftliche und kulturelle Institutionen (Barmeyer 2012: 45). Es ist sehr wichtig im interkulturellen Management Unterschiede bezüglich sowohl institutioneller (Bildungssysteme, Gesetze,...) als auch kultureller Faktoren (Werte, Praktiken) zu berücksichtigen (Vgl. Barmeyer 2012: 45).

Im Bereich Gesetze ist in den Interviews das Thema Datenschutz aufgekommen, während in der Türkei dieses Thema einen niedrigeren Stellenwert besitzt, ist es in Deutschland mit der neuen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) sehr präsent und bedeutend:

*(...) wir haben ja hier diese ganzen Datenschutzrichtlinien neu bekommen, ne? Und Sie können sich gar nicht vorstellen, wie unsere Arbeit das beeinträchtigt, wir dürfen nichts mehr verschicken, also über WhatsApp irgendwas Dienstliches zu versenden, das geht ja mal gar nicht (lacht). Also wir haben da ganz klare Vorgaben, wo wir wirklich bei einzelnen Arbeitsschritten manchmal stehen und sagen, dürfen wir das jetzt verschicken oder dürfen wir das jetzt nicht verschicken? Und das ist natürlich, sowas ist in der Türkei nicht relevant, ne? Das heißt, wir haben da auch tatsächlich andere Vorgaben, ob wir das wollen oder nicht, ist dann sekundär. (B09: 222-229)*

Dieses Beispiel macht deutlich, dass unterschiedliche rechtliche Vorschriften auch das Bewusstsein und die Arbeitsweise der Akteure beeinflussen. Diese Vorgaben haben schließlich vorerst nur eine Gültigkeit für das jeweilige Land. Agiert man aber im binationalen Raum, so werden diese Vorschriften zu einem bestimmten Grad auch für die andere Seite gültig und müssen berücksichtigt werden. Es gilt also diese Vorschriften der anderen Seite verständlich zu machen.

Staatliche Universitäten in der Türkei, wie die Türkisch-Deutsche Universität, unterliegen dem türkischen Hochschulrat YÖK (Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı), welcher als „zentrale(s) staatliche(s) Kontrollgremium türkischer Hochschulen“ (DAAD 2020: 8) fungiert. Der türkische Hochschulrat ist unter anderem verantwortlich für „die Festlegung der landesweit gültigen Curricula, die Ernennung des Dekanats und der Professorenschaft, die Verteilung der Lehrkräfte und Studienanfänger/innen auf die staatlichen Hochschulen, die Kontrolle über die Haushalte der Hochschulen und die Aufsicht über die Zentrale für Bewertung, Auswahl und Platzierung (ÖSYM), die für die Hochschulzugangsprüfungen zuständig ist (DAAD 2020: 8). Aufgrund dessen gibt es im Kontrast zu Deutschland eine sehr eingeschränkte Autonomie der staatlichen Hochschulen in der Türkei (Vgl. Neusel 2020: 24). Es ist hierbei deutlich zu vermerken, dass es sich bei deutschen und türkischen Hochschulen um verschiedene nationale Bildungssysteme handelt. Während Hochschulen in der Türkei zentral geleitet werden (zentralistisch), haben Hochschulen in Deutschland eine föderalistische Organisation, wie das deutsche Bildungswesen insgesamt.

Auch der Hochschulzugang unterscheidet sich deutlich: Während in Deutschland das Bestehen der Abiturprüfungen den Zugang zur Hochschule ermöglicht, ist in der Türkei, ähnlich wie in Frankreich, eine zentrale Aufnahmeprüfung (Yükseköğretim Kurumları

Sınavı (YKS)) erfolgreich abzulegen. „Nicht die schulische Leistung, sondern das Ergebnis dieses Tests entscheidet darüber, wer (...) an welcher Universität für welches Studium zugelassen wird“ (Backhaus et al. 2017: 448f). Wer in der Türkei einen Masterstudiengang studieren möchte, muss eine erneute Prüfung (Akademik Lisansüstü Eđitim Sınavı (ALES)) ablegen (DAAD 2020: 4), was in Deutschland nicht der Fall ist.

Barmeyer und Davoine betonen in ihrer Unternehmensfallstudie mit dem deutsch-französischen Hochgeschwindigkeitszugbetreiber Alleo, dass „Systemunterschiede (...) jedoch erst deutlich und relevant (werden), wenn sie aufeinandertreffen, etwa wenn Akteure der verschiedenen Systeme zusammenarbeiten“ (2016: 107). Diese Unterschiede können sich in der interkulturellen Zusammenarbeit als eine besondere Herausforderung herausstellen (Barmeyer, Davoine 2016: 107). Die Türkisch-Deutsche Universität stellt folglich eine wesentliche Schnittstelle der deutschen und türkischen Kultur dar, wo Systemunterschiede zusammenkommen, diskutiert und neu ausgehandelt werden. Wichtig hierbei ist, dass diese Systemunterschiede „in interkulturellen Aushandlungsprozessen erklärt und dann als Lösungen zusammengeführt werden, die für beide Partner akzeptierbar sind (Barmeyer, Davoine 2016: 107).

## **7.2. AUSGEHANDELTE ARBEITSKULTUR AN DER TDU**

Angelehnt an die Kategorien ausgehandelter Kultur von Brannen und Salk (2000) werden im Folgenden die Kategorien auf das Objekt der Fallstudie, die TDU übertragen. Es soll dabei aufgezeigt werden, wie sich eine Arbeitskultur durch gegenseitige Lern- und Aushandlungsprozesse etabliert hat. Kulturwissenschaftler sind sich noch bis heute uneinig über eine einheitliche Definition von Kultur. Sie alle vereint aber der Faktor des ‚gemeinsam Geteilten‘:

*Zum einen weisen kulturelle Systeme und Gruppen – Kollektive – wie Gesellschaften, Regionen, Organisationen oder Berufsgruppen etc. eine Vielzahl von Gemeinsamkeiten auf, die sich in (1.) ähnlichen Werten und Normen, (2.) geteilten Bedeutungen und Regeln sowie (3.) spezifischen Problemlösungen und Handlungen ausdrücken können. (Barmeyer 2010: 32).*

In der folgenden Empirie geht es darum, die ausgehandelte Arbeitskultur der Türkisch-Deutschen Universität herauszuarbeiten und herauszufinden, was die Akteure gemeinsam teilen.

### 7.2.1. ARBEITSTEILUNG

Um Konflikte und weitere Aushandlungen zu vermeiden, wird die Arbeit auf die Partner aufgeteilt. „Jede kulturelle Gruppe, ob es sich um Bereichs- Berufs- oder Nationalkulturen handelt, agiert für sich und es findet wenig Interaktionen zwischen den verschiedenen kulturellen Gruppen statt“ (Barmeyer, Davoine 2013: 167). Gerade in Organisationen, die interkulturell aufgestellt sind, können bestimmte rechtliche oder institutionelle Faktoren eine Arbeitsteilung provozieren. Durch ihren Standort in der Türkei ist die TDU eine Hochschule, die nach türkischem Recht handeln muss. So sind v.a. Verwaltungsmitarbeiter, Rektor, Dekane, etc. mit türkischem Personal besetzt (B06: 259ff). Die deutschen Kollegen, die in der Verwaltung der TDU angestellt sind, haben daher „nur beratende Funktionen. Also wir haben keine Zeichnungsbefugnisse, wir haben keine Weisungsbefugnisse usw., wir haben eine Beratungsfunktion“ (B08: 10f).

In einigen Interviews wird zudem deutlich, dass die bi-kulturelle Zusammenarbeit im administrativen Bereich mit einem deutlich höheren Aufwand und Anstrengung einhergeht, als wenn monokulturell gearbeitet werden würde:

*(...) auch was die Anerkennung von den Zeugnissen angeht usw., alles ganz klar quasi bei der Türkei, in der türkischen Verantwortung und auch und da habe ich auch einfach gesagt, da sagen wir im Büro in Passau nichts dazu (...). (B07: 371-374)*

So kümmert sich die türkische Seite beispielsweise um jegliche Kommunikation mit dem türkischen Hochschulamt YÖK, die Immatrikulation oder Verwaltungsangelegenheiten (B07: 381- 384). Die Anrechnung der Doppelstudiengänge liegt dann wiederum auf der deutschen Seite (B07: 384f), auch „das Management der Flying Faculty ist (...) komplett in Deutschland“ (B07: 389f) und die Stundenpläne (B07: 392). Man merkt in diesen Beispielen, dass die Arbeitsteilung der Komplexitätsreduzierung dient (Barmeyer, Davoine 2013: 167), es würde schließlich viel mehr Zeit und Ressourcen kosten, wenn auch die deutsche Seite beispielsweise für Aufgaben wie die Immatrikulation zuständig wäre, schließlich ist die TDU eine türkische staatliche Universität und muss die dortigen Regeln befolgen:

*(...) auch diese ganzen Immatrikulationsgeschichten, das ist also dann doch recht komplex und das ist für beide Seiten, also ist für die deutsche Seite ein enormer Aufwand, da auf dem Laufenden zu bleiben und für die türkische Seite auch ein zusätzlicher Arbeitsaufwand zu versuchen, die Deutschen auf dem Laufenden zu halten, sodass wir das also auch relativ schnell aufgegeben haben. (B07: 401-405)*

Es geht auch um Barrieren, „wo einfach die sprachlichen Kompetenzen natürlich dann oft fehlen auf deutscher Seite, wo auch ich meine, warum sollte das YÖK jetzt auch irgendeiner deutschen Universität Auskunft geben?“ (B07: 397-399).

Ebenso ist vertraglich einiges klar auf die beiden Parteien aufgeteilt: Im Gründungsabkommen ist geregelt, dass die türkische Seite für die Baufläche, Gebäude, Infrastruktur für die Errichtung der Universität, sowie alles rechtliche, wie beispielsweise Gehälter verantwortlich ist (Gründungsabkommen 2008: §8). Die deutsche Seite hingegen, ist verantwortlich für die „Struktur und den Betrieb der Universität (durch Beratung und finanzielle Beiträge für die Entsendung von Kurz- und Langzeitdozenten aus Deutschland), die Bereitstellung des notwendigen Materials für die Einrichtung des Sprachlernzentrums und Entsendung von Sprachdozenten aus Deutschland, Zahlungen außer Gehältern und Honoraren, die sowohl an Lehrpersonal als auch an Sprachdozenten im Rahmen der türkischen Gesetzgebung gezahlt werden können, Stipendien für den Austausch von Studierenden und akademischem Personal, Spezialisierungsausbildung der jüngeren Generation türkischer Wissenschaftler, Erstattung der Kosten der Mitglieder des Deutschen Hochschulkonsortiums“ (Gründungsabkommen 2008: §8). In der Satzung des TDU Konsortiums ist außerdem geregelt, dass das Konsortium „mit den Mitgliedshochschulen Verträge über die Art, den Leistungsumfang und die Finanzierung ihres jeweiligen Beitrages (abschließt) und (es) regelt die Entsendung von deutschem wissenschaftlichen und administrativen Personal an die TDU“ (Satzung K-TDU §2).

Gründe für diese Aufteilung liegen ganz klar darin, dass es für die türkische Seite viel einfacher ist, eine Baufläche zu finden, alles Rechtliche mit dem Staat und dem türkischen Hochschulrat YÖK auszuhandeln und die Infrastruktur zu planen. Dass die deutsche Seite beispielsweise für die Organisation der Entsendung von Kurz-, Langzeitdozenten und Sprachdozenten sowie die Errichtung des Sprachlernzentrums verantwortlich ist, ist aufgrund des starken Deutschlandbezugs in diesen Bereichen auch logisch und nachvollziehbar.

### **7.2.2. KOMPROMISS DURCH EINE GRUPPE**

*„Also (...) die TDU ist (...) eine türkische staatliche Universität, das heißt es gibt bestimmte Rahmenbedingungen“ (B09: 102-104).*

Bei dieser Kategorie werden Arbeitspraktiken von einer kulturellen Gruppe angepasst bzw. übernommen. Abhängig von der Aufgabe bzw. dem Bereich passen sich die deutschen oder die türkischen Akteure an das jeweils andere System, Arbeitsweise,



Kommunikationsstil etc. an. Wie bereits im vorigen Kapitel beschrieben, ist die TDU durch die Lage in der Türkei und dem Unterliegen des türkischen Hochschulrechts in vielen Punkten an deren Regeln und Gesetze gebunden, sodass klar ist, dass viele Arbeitsweisen, Prozesse und Kommunikationsweisen aus der Türkei übernommen werden (Vgl. Zeutschel 1999a: 134).

Gerade in Bezug auf die rechtlichen Rahmenbedingungen bzw. der Tatsache, dass die TDU eine staatliche türkische Universität ist, die dem türkischen Hochschulrecht unterliegt, schränkt sich die Gestaltung dieser in einigen Bereichen deutlich ein. Während Universitäten in Deutschland beispielsweise relativ eigenständig und unabhängig agieren können, besteht in der Türkei nur eine sehr eingeschränkte Hochschulautonomie: Alle staatlichen Hochschulen sind weisungsgebunden an den Hochschulrat YÖK (B07: 187-190; B01: 68-74). Während in der Türkei zentralistisch über die Hochschulorganisation entschieden wird, sind deutsche Hochschulen eine gewisse Aushandlung gewohnt: Es gibt unterschiedliche Regelungen in den einzelnen Bundesländern und auch Universitäten selbst, sie können die Ausgestaltung der Hochschule mitbestimmen und gestalten. So war die zentral gesteuerte Hochschulorganisation anfangs befremdlich für die deutsche Seite (B07: 187f). Diese Umstände schränken den Einfluss der deutschen Seite natürlich ein und es kann von einem Kompromiss der „deutschen Akteure“ gesprochen werden.

Es darf hier nicht vergessen werden, dass bei interkultureller Zusammenarbeit nicht nur verschiedene Menschen sondern immer auch verschiedene Systeme aufeinandertreffen. So hat beispielsweise die Universität Passau, mit welcher der Doppelmasterstudiengang „Interkulturelles Management“ durchgeführt wird, die Master-Prüfungsordnung geändert, sodass die Systeme kompatibel sind:

*Das hat fast ein Jahr gedauert und da war viel Überredungskunst notwendig, um das überhaupt durchzusetzen, sonst wäre das Projekt gescheitert, dann hätte man nicht mehr weitermachen können. (B01: 178ff)*

Kulturelle Aspekte spielen selbstverständlich auch eine wichtige Rolle, aber „bürokratische Systeme, die ja wohl durchdacht sind und gewachsen sind in Deutschland genauso in der Türkei, (...) sie sind anders und solche bürokratischen Systeme zusammenzubringen, ist extrem schwer, weil es ja Regeln sind und Regeln kann man nicht einfach brechen, sondern da muss man dran festhalten“ (B01: 182-185). Am Beispiel der TDU müssen sich daher die Akteure den türkischen Regeln und Gesetzgebungen anpassen. In diesem Zusammenhang und aufgrund der Tatsache, dass die deutschen Kollegen nur eine beratende Funktion an der TDU einnehmen, haben sie auch keine Rechtsfunktion (Vgl. B08: 7-10; B01: 362-365).

Ein weiteres Beispiel ist die Unterrichtssprache in Studiengängen wie „Interkulturelles Management“, welcher ohne Vorlesungen auf Türkisch angeboten wird. Es ist hierbei ein Kompromiss einer Gruppe in Bezug auf die Lehrsprache zu vermerken (Backhaus et al. 2017: 446). „Den Vorgaben des türkischen Hochschulrechts (z.B. das Angebot von Pflichtfächern in türkischer Literatur und Geschichte) sowie den Anforderungen der verschiedenen Studiengänge (beispielsweise türkische Rechtssprache oder englischer Fachjargon) wird Rechnung getragen; überwiegend findet der Unterricht an der TDU aber in deutscher Sprache statt“ (Backhaus et al. 2017: 446). Auch die Konferenzen an der TDU finden laut Interviewpartner zum Großteil auf Deutsch statt: „Ja, das wird rein auf Deutsch durchgeführt, weil ja auch die türkischen Kollegen, die hier angestellt werden, von wenigen Ausnahmen abgesehen, eine Voraussetzung abseits der fachlichen Qualifikation, ja auch die sprachliche Qualifikation ist, dass sie auf Deutsch unterrichten können müssen“ (B08: 286-289; Vgl. B05: 455-465). So ist ein gutes Niveau der deutschen Sprache in den Richtlinien des türkischen Hochschulrates YÖK zur Ernennung zum Hochschuldozenten an der TDU Voraussetzung für den Dienstantritt. Kandidaten müssen mindestens 80 von 100 Punkten in einer Deutsch-Sprachprüfung erhalten haben, welche von YÖK anerkannt ist (YÖK – Richtlinien zur Ernennung zum Hochschuldozenten an der TDU (§7 (1) Fremdsprachenkompetenz)). Kandidaten, welche das Bachelorstudium oder den Doktor in einem Land absolviert haben, in welchem Deutsch die offizielle Amtssprache ist, benötigen ein Deutsch-Zertifikat (YÖK – Richtlinien zur Ernennung zum Hochschuldozenten an der TDU (§7 (2) Fremdsprachenkompetenz)). Ein Interviewpartner erwähnte auch, dass die Einstellungsvoraussetzung von guten Deutschkenntnissen „uns dann im Nachhinein hilft (...), so dass diese naja Kommunikationsprobleme sozusagen so an der niedrigen Schwelle bleiben“ (B05: 462-465).

Auch ein Dozent der Flying Faculty gab an, „(...) die Kommunikation ist ausschließlich auf Deutsch, also bei mir, also ich habe zu tun mit einer promovierten Germanistin, die da also den Unterricht macht, also wo ich da interveniere und das ist also kein Problem, das ist immer nur auf Deutsch“ (B04: 270-272).

Auch der Rektor der TDU leitet bilaterale Sitzungen, wie die wissenschaftliche Kommission in deutscher Sprache:

*(...) auch der Rektor spricht inzwischen bewundernswerterweise exzellent Deutsch, also diese Sitzungen werden vom Rektor geleitet und in den 5 Jahren, wo ich eben hier bin, kann ich nur voller Bewunderung sagen, wie er seine Deutschkenntnisse verbessert hat. Er leitet diese Sitzungen ohne Probleme ganz, ganz selten, aber wirklich, diese Situation*

*werden von Sitzung zu Sitzung seltener, muss dann mal jemand mit einer Übersetzung eingreifen. (B08: 292-297)*

Gerade auch die Unterrichtsform ist vor allem in Studiengängen mit hohem Anteil an Flying Faculty Lehrkräften, nach deutschem Lehrvorbild geprägt, sodass viele Blockveranstaltungen das Unterrichtsbild prägen, was in der Türkei nicht sehr verbreitet ist (B04: 66-69). Auch der in Deutschland beliebte interaktive Unterricht und die Referatskultur wird von den deutschen Dozenten und Lehrkräften an der TDU übernommen und ist in der türkischen Lehr- und Lernkultur nicht sehr präsent, hier wird eher frontal Unterricht gehalten (B08: 340-343; B03: 191-195).

*(...) und außerdem, das ist ja sicherlich auch ein Unterschied zwischen der Türkei und Deutschland, die türkischen Studierenden sind es ja gewöhnt eigentlich sich die ganze Zeit Input geben zu lassen, ne? Also das heißt zuzuhören und ohne Ende zuzuhören und so weiter, ne? Und unsere Idee in Deutschland ist es ja immer mehr, die Seminare auch mit Gespräch zu organisieren (...) (B04: 72-76)*

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass in den Interviews erwähnt wurde, dass vor allem diejenigen türkischen Dozenten, welche in Deutschland Zeit verbracht hatten, den interaktiven Unterricht vermehrt auch in ihrem Unterricht einsetzten (B04: 89-93; 124ff).

Bezogen auf die Kommunikation und den Informationsaustausch können auch einige Beispiele herausgearbeitet werden. Es haben sich die deutschen Dozenten und Mitarbeiter an der TDU beispielsweise eine informellere Kommunikation angewöhnt, sie treffen sich so auch zum Çay (türkischer Tee) in der Cafeteria mit ihren Kollegen, um Informationen auszutauschen, Probleme zu besprechen, Dinge zu klären:

*„(...) wenn wir auf den Fluren uns treffen oder uns gegenseitig in den Büros besuchen, ist das eigentlich immer sehr schöner. Man trinkt Tee, Kaffee, sitzt zusammen, tauscht sich auch aus, (...) die Kaffeepausen sind eine sehr schöne Idee.“ (B03: 361-364)*

Wieder andere Interviewpartner erzählten, dass auch viel über informelle Kommunikationskanäle wie WhatsApp kommuniziert würde, „(...) was man ja normalerweise, also was man in Deutschland ja nicht unbedingt macht, so für Arbeitsaufträge oder nur am Rande, also das gibt ja mittlerweile auch von jedem Arbeitgeber irgendwelche WhatsApp-Gruppen, aber da kommen dann halt Veranstaltungshinweise oder so, aber nicht wirklich Arbeitsaufträge oder wichtige Sachen, würde ich halt in Deutschland nicht über WhatsApp machen. (...) muss man sich halt auch dran gewöhnen, dass das so der normale Kommunikationskanal ist, dann“ (B07: 252-259).

Während interne Kommunikation in Deutschland sehr strukturiert und formell organisiert ist, viel schriftlich abläuft und geregelt wird, ist in der Türkei ein eher informeller Informationsaustausch wahrzunehmen (Broszinsky-Schwabe 2016: 108). Ein Interviewpartner betonte außerdem, dass die Türkei „(...) keine schriftliche Kultur“ (B09: 208) sei, „man findet ja eher mündliche Absprachen, sitzt beim Tee zusammen und überlegt diese Sachen noch mal und dann ist die schriftliche Fixierung ja gar nicht so wichtig, das rückt ja eher in den Hintergrund. Während man hier ja eher vom Schriftlichen ausgeht und das dann ergänzt, ne? (ebd. 209ff).

Eine andere, für die deutschen Kollegen „fremde“ Praktik ist, dass die detaillierte Dokumentation von Arbeitsergebnissen und schriftlichen Mitteilungen in der Türkei deutlich weniger ausgeprägt ist als in Deutschland: „Ich glaube, was auch ein Unterschied ist, ist dass wir Kommunikation detaillierter begreifen und auch stärker versuchen, das irgendwie systematisch entsprechend zu dokumentieren etc., das findet ja auch nicht statt, dann auf der türkischen Seite in der Regel, also Dokumentation etc. ist ja, es ist dann nicht Priorität“ (B09: 213-216).

Ein weiterer Interviewpartner, welcher aus Deutschland an die TDU kam, erwähnte:

*Ja, also ich habe gemerkt, auf jeden Fall, dass wir insbesondere am Anfang, dass wir Deutschen alle auf Anweisungen gewartet haben. Wir haben alle darauf gewartet, dass man uns einführt, dass man uns einweist, und haben das Ganze auch so ein bisschen eng gesehen, jetzt so retropektivisch betrachtet, muss ich sagen, absolut unnötig. Wir hätten ganz anderes darauf eingehen können und die Tatsache, dass man an der TDU auch sagt, ja man kriegt alles vom Kollegium mit, was für uns absolut unvorstellbar war, Informationsweitergabe durch das Kollegium, wie kann das denn sein? Funktioniert, also, es funktioniert einfach und das ist einfach auch eine Mentalitätssache, das ist eine Sache, an die man sich gewöhnen muss und jetzt, so nach einem Jahr, denke ich mir auf jeden Fall, warum nicht. (B10: 39-47)*

Es wird in den Beispielen deutlich, dass die Kommunikationsweise und Informationsweitergabe für die deutschen Kollegen vorerst befremdlich waren, in manchen Fällen aber sogar akzeptiert wurde, dass diese andere Art der Kommunikation möglich ist und funktioniert (Vgl. B10: 39-47). Es wird aber dennoch auch deutlich, dass die deutsche und türkische Kultur gerade bei dem Thema Kommunikation an zwei sehr konträren Enden stehen, was ein anderes Interview-Beispiel verdeutlicht:

*Wir kommen aus einer Kultur, wo wir Kommunikation und Information einen ganz hohen Stellenwert zumessen, auch der schriftlichen Kommunikation und Information und nicht nur der mündlichen und wir auch strukturierten Kommunikationswegen eine Bedeutung zumessen und nicht eben akzidentell „ach ich treffe mal jemanden auf dem Flur und dann sag ich ihm das halt mal“, sondern dass wir großen Wert legen auf*

*Kommunikationsstrukturen und auf deren Einhaltung auch. Und da denke ich, gibt es insgesamt an der TDU sowohl an den Fakultäten, wo die Lehre betrieben wird, als auch in der Verwaltung diese, aus meiner Sicht kulturellen Unterschiede. Wir sehen es einfach anders. (B08: 117-125)*

Dieses letzte Beispiel zeigt, dass ein Kompromiss einer Gruppe nicht sehr einfach zu erreichen ist, schließlich sind alle Akteure in einem gewissen Kontext und Bedeutungsrahmen sozialisiert, was „sich in unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstilen“ (Barmeyer 2018: 9) zeigt und welche nicht einfach zu verändern sind.

### **7.2.3. MITTELWEG**

Ich habe einen Standardspruch, den ich immer loslasse, hier vor Gästen und so weiter, wenn ich die TDU vorstelle: Wenn es uns gelingt, die deutsche Organisation und die deutsche Disziplin mit türkischer Geschwindigkeit und Flexibilität zu kombinieren, dann werden unsere Studierenden, unsere Absolventen unschlagbar sein. (B02: 163-166)

In der Präambel der Satzung des Konsortiums Türkisch-Deutsche Universität wird gleich zu Beginn betont, dass die TDU „die besten Errungenschaften türkischer und deutscher Hochschultradition in Forschung und Lehre verbinden (soll) und sich insbesondere durch deutschsprachige Studienangebote und deutsche Abschlüsse (ergänzend oder gemeinsam mit türkischen Abschlüssen), eine systematische partnerschaftliche Zusammenarbeit mit einem Konsortium deutscher Hochschulen und eine intensive Kooperation mit deutschen und türkischen Unternehmen profilieren (soll)“ (Satzung K-TDU). Es wird hier schon deutlich, dass durch die deutsch-türkische Zusammenarbeit und die Kombination der „besten Errungenschaften türkischer und deutscher Hochschultradition in Forschung und Lehre“ (ebd.) ein Mehrwert entstehen soll.

In diesem Zusammenhang betonte ein Interviewpartner der TDU jedoch, „(...) die Hauptdiskussion resultiert immer noch daraus, dass man gegenseitig die Systeme nicht kennt oder beziehungsweise die deutsche Seite das türkische System nicht kennt, was ja hier zwangsläufig angewendet werden muss. Das heißt, wir müssen jetzt das türkische System anwenden, da führt nichts dran vorbei, dennoch müssen wir aber die guten Ideen aus Deutschland, die guten Seiten des deutschen Systems, eben die besten Errungenschaften des deutschen Systems, hier auch reinbringen“ (B02: 196-201). Man muss also zwangsläufig Mittelwege und Kompromisse finden, schließlich ist die TDU „eine türkische staatliche Universität, das heißt, es gibt bestimmte Rahmenbedingungen. Es gibt aber auch ein großes Budget von deutscher Seite, was ebenfalls irgendwo Rahmenbedingungen hat. Das heißt, es geht schon darum, dass Formalitäten miteinander

in Einklang gebracht werden müssen, die nicht immer von Anfang an passen, weil die Erwartungshaltungen unterschiedlich sind. Also die Deutschen haben ja gerne einen hohen Forschungsbezug, hohe Interdisziplinarität etc. und das sind nicht die Schwerpunkte, die es in der Türkei sind, also allgemein gesprochen“ (B09: 103-109).

Es geht bei einem Mittelweg darum, im gemeinsamen Austausch einen Kompromiss zu finden, der von beiden Seiten akzeptiert wird. Ein Beispiel hierfür sind die Curricula der Studiengänge, welche im bilateralen Austausch erstellt wurden:

*Aber ich möchte betonen, es ist ja nicht so, dass die deutsche Seite die Curricula erstellt hat, sondern das ist ja in Zusammenarbeit mit den türkischen Kollegen gemacht worden, aber in dieser Hinsicht unterscheiden sich natürlich die Curricula von Curricula an anderen türkischen Universitäten. (B08: 177-180)*

Es gibt hierdurch an der TDU einen starken Deutschlandbezug, dennoch werden die Entscheidungen im gemeinsamen Aushandeln erarbeitet. Der bilaterale Lenkungsausschuss ist beispielsweise „politisch besetzt und da wird halt auf politischer Ebene, werden da Dinge, wie soll ich sagen, auf den Weg gebracht, nicht mal beschlossen, aber auf den Weg gebracht, die Grundsatzfragen betreffen“ (B08:183ff). Diese Grundsatzfragen können Fragen betreffen wie: „Wie viele Studiengänge soll es an der TDU geben, wie viele Bachelor und wie viele Master? Wovon hängt das ab, welche sind die Kriterien und so weiter“ (B08: 186f). All dies wird im bilateralen Austausch ausgehandelt „und nicht etwa die deutsche Seite sagt ‚so hat das zu gehen‘, das finde ich ganz, ganz wichtig. Sie haben vorhin das Wort Komplementarität benutzt, das ist ein Austausch und das Ergebnis ist eben bisweilen ein Kompromiss, bisweilen in Einstimmigkeit. Aber das Ergebnis ist eben von beiden Seiten erarbeitet worden“ (B08: 188-191).

Ein weiteres Beispiel für einen Kompromiss beider Seiten, einen Mittelweg, kann man an der Form des Hochschulzugangs feststellen. Offiziell unterliegt die TDU dem türkischen Hochschulrecht, welches, wie im Kapitel 7.1.3. (Systemunterschiede) schon beschrieben das erfolgreiche Bestehen der zentralen Aufnahmeprüfung YKS (DAAD 2020: 2) vorsieht, um an einer Hochschule aufgenommen werden zu können. So bestimmt das Ergebnis dieser Prüfung, wer „an welcher Universität für welches Studium zugelassen wird“ (Backhaus et al. 2017: 448f). Für Studienbewerber mit türkischem Pass wird diese Form auch an der TDU übernommen. Studienbewerbern aus dem deutschsprachigen Ausland wird der Hochschulzugang mit dem Bestehen der Matura- bzw. Abiturprüfung gewährt.

Ein weiteres Beispiel für die Kategorie des Mittelwegs ist das Notensystem. Während in Deutschland ein Notensystem von 1 bis 6 normal ist, ist in der Türkei ein Notensystem bis 100 geläufig, wobei allerdings auch, anders als in Deutschland, die Qualität der Note mit der Höhe zunimmt, sodass 100 die beste Note darstellt. An der TDU musste aufgrund des vereinheitlichten Systems und der Tatsache, dass es sich bei der TDU um eine rechtlich gesehen, türkische Universität handelt, das türkische Notensystem eingeführt werden. Bei Doppelprogrammen müssen die Noten entsprechend in das deutsche System „übersetzt“ werden. Es geht also darum, an der Türkisch-Deutschen Universität hierfür einen Kompromiss zu finden, der die Kompatibilität in der Türkei sichert, aber zugleich auch auf deutscher Seite verständlich und umsetzbar ist. Im Doppelmaster „Interkulturelles Management“ zwischen der TDU und der Universität in Passau gilt es daher, die Noten der in Passau abgelegten Klausuren in das türkische Notensystem umzurechnen und die Noten, von an der TDU abgelegten Klausuren, ins deutsche Notensystem zu übersetzen (B07: 386ff).

Liebe Studierende des Jahrgangs 2019/20,

Sie haben im Wintersemester an der Universität Passau studiert und zwei wirtschaftswissenschaftliche Fächer belegt. Diese Noten werden an der TDU angerechnet.

Dafür benötige ich von Ihnen bitte Ihren HISQIS-Auszug. Ich rechne die Noten um und übermittele sie an die TDU.

---

Abb.: Mail der Studiengangskoordination der Universität Passau des Doppelmasterstudiengangs Interkulturelles Management vom 15.04.2021

Auch im Bereich der Unterrichtsvorbereitung am Sprachlernzentrum ist ein Mittelweg erkennbar, so werden die Inhalte im gemeinsamen Aushandeln ausgearbeitet:

*Also es ist so, dass wir AGs haben, die sich in jeweiligen Bereichen, für die Unterrichtskonzeption und so weiter, damit auseinandersetzen. Wir haben zum Beispiel eine Prüfungs-AG, da sind sowohl deutsche als auch türkische Kolleg/-innen, die bereiten immer alles zusammen vor, also das ist die Prüfungskommission. Materialien werden ebenfalls gemeinsam vorbereitet, also in den Materialien-AGs sind sowohl deutsche als auch türkische Kolleg/-innen usw., das wird alles gemeinsam vorbereitet. (B10: 62-67)*

Es fließen hierbei also sowohl deutsche als auch türkische Lehrideen und -kulturen in die gemeinsame Ausarbeitung ein, was ein weiterer Interviewpartner auch positiv hervorhob: „es hat vielleicht auch einen positiven Aspekt, dass eben die Studierenden in zwei Lehrkulturen lernen und studieren und dabei auch sowohl das eine als auch das andere kennenlernen“ (B03: 324ff).

Ein anderes Beispiel für einen Mittelweg ist in der Kommunikation an der TDU wiederzufinden. In der Türkei ist es üblich den Gesprächspartner auch beim Siezen mit dem Vornamen anzusprechen. Nachnamen werden in der türkischen Ansprache nicht genutzt, so berichtete ein Interviewpartner einer deutschen Partneruniversität: „(...) also das ist eigentlich schon auch lustig, weil die mich halt auch auf Englisch oft mit Vornamen anschreiben oder auf Deutsch dann erstmal gesiezt haben, aber den Vornamen benutzt haben, was ich dann aber auch verstanden habe, nachdem ich Türkisch gelernt habe, dass es einfach unüblich ist, Menschen mit Nachnamen anzusprechen“ (B07: 497-501). Im selben Atemzug berichtete er aber auch, dass Dozenten, die Erfahrung in Deutschland gesammelt hatten, die in Deutschland üblichen Formen der Ansprache auch anwandten (B07: 501-504). In einem anderen Interview wurden ähnliche Situationen beschrieben, es wurde außerdem beschrieben, dass es auch hier mit der Zeit einen Anpassungsprozess gab (Vgl. B10: 39-45, 45ff). So beschrieb ein Interviewpartner einer deutschen Partnerhochschule, dass vor allem am Anfang die Ansprache mit dem Vornamen für sie „verwirrend“ (B07: 505) war. Im Laufe der Zusammenarbeit und einem Besuch des Interviewpartners an der TDU, einigte man sich darauf: „duzen wir uns einfach alle“ (B07: 506), wodurch es auch keine Verwirrungen mit Vor- oder Nachnamen gab.

Zusätzlich zur Ansprache mit dem Vornamen wird in der Türkei, abhängig vom Gegenüber, ein Zusatz nach dem Vornamen angehängt (Bsp.: „Mustafa Hoca“ (Mustafa, der Lehrer, Dozent, Meister), „Mustafa Bey“ (Herr Mustafa), „Mine Hanım“ (Frau Mine) oder „Mustafa Abi“ (älterer Bruder Mustafa), „Mine Abla“ (ältere Schwester Mine). Mehrere Interviewpartner erzählten, dass auch die deutschen Lehrkräfte diese Gesprächsformen in deutschen Unterhaltungen übernommen hatten (B06: 250-255). Oft passten sie diese Form der Anrede aber auch der deutschen Tradition der Ansprache mit dem Nachnamen an, so wurde aus Prof. Dr. (Vorname) (Nachname), nicht wie es im Türkischen üblich wäre „(Vorname) Hoca“, sondern „(Nachname) Hoca“. Hierbei ist von einem deutsch-türkischen Mittelweg die Rede.

*Im Türkischen hängt man das eigentlich an den Vornamen vom Dozent an, also in der Ansprache. Die Deutschen sind es aber glaube ich nicht so gewohnt, Leute beim Vornamen zu nennen, sie hängen „hoca“ also einfach an den Nachnamen des Dozenten an. (B06: 252-255)*

In der Interaktion entstehen so über die Zeit „Gesprächsstrukturen (...), die (...) Züge beider (Ausgangs-)Gesprächskulturen sowie völlig neue (emergente) Gesprächseigenschaften ausweisen“ (Müller 2009: 75). Ein weiterer Interviewpartner erwähnte in diesem Zusammenhang, dass an der TDU auch die deutschen Kollegen etwas



Türkisch gelernt hätten: „(...) ich höre eigentlich nie „Klausur“, sie sagen eigentlich immer „sinav“ oder sie sagen „hoca“ nach dem Namen eines Dozenten“ (B06: 247-252, Vgl. B03: 263+269). Auch deutsche Dozenten hatten davon berichtet:

*Das ist so organisiert, dass im Wesentlichen also ausschließlich, nahezu ausschließlich Deutsch gesprochen wird, sowohl mit den wissenschaftlichen Mitarbeitern als auch durch alle Sitzungen hindurch, bis hin zu „Bölüm“, also der Fachbereichssitzung, da wird durchgehend Deutsch gesprochen.“ (B03: 334-337)*

*Es gibt aber natürlich so Begriffe, die den Arbeitsalltag betreffen oder sowas, was die deutschen Kolleginnen auch auf Türkisch sagen oder so, ob das jetzt Prüfung sei oder Abwesenheitsliste oder so, dass dann die Deutschen auf jeden Fall „devamsizlik“ (Türk: Anwesenheitsliste) sagen, also das ist schon mal so safe (lacht). (B10: 269-272)*

Auch auf türkischer Seite werden Begriffe wie „Abiturzeugnisse“ (B07: 487) oder „Abitur“ (ebd. 490) aus dem Deutschen übernommen. Es wird deutlich, dass dies Wörter sind, die im Universitätsalltag häufig genutzt werden (Vgl. Dao 2016: 312) oder es aber kein entsprechendes Pendant in der anderen Sprache aufgrund von Systemunterschieden gibt. Eine Abiturprüfung wie in Deutschland gibt es beispielsweise in dieser Form in der Türkei nicht.

In einem Interview wurde auch berichtet, dass an der TDU das deutsch-türkische Code-Switching sehr intensiv betrieben wird:

*(...) also zwischen den türkischen und deutsch-türkischen Lehrkräften, also Türkei-stämmige Menschen aus Deutschland, also wir machen die ganze Zeit Code-Switching, das ist echt krass, was wir machen, zwar auch in Deutschland, aber hier ist es, also ich hätte irgendwie gedacht, dass das hier aufhört und dass man ein bisschen krasser trennt zwischen den Sprachen, aber dadurch, dass alle irgendwie mit Deutschland diese Verbundenheit haben und auch Code-Switching quasi schon so krass internalisiert haben, ist das für uns komplett normal. (B10: 263-269)*

Das Code-Switching, das Mischen mehrerer Sprachen innerhalb einer Äußerung oder eines Textes kann als Mittelweg zwischen den beiden Sprachkulturen angesehen werden. Dass die deutsche Sprache an großer Bedeutung gewonnen und an der TDU neben der türkischen Sprache auch eine wichtige Stellung einnimmt, wird auch ersichtlich, wenn man einen Blick auf die Homepage der Türkisch Deutschen Universität wirft, welche sich auf beiden Sprachen aufrufen lässt. Es ist zu sehen, dass die Posts – ganz getreu dem Universitätsmotto „Zwei Länder, Zwei Sprachen, Ein Studium“ – sowohl in türkischer als auch deutscher Sprache veröffentlicht werden.

Auch den Geschäftsberichten der vergangenen Jahre (2018: 84; 2019: 95; 2020: 113) wird betont, dass auf der Homepage der Türkisch-Deutschen Universität die Erstellung von Inhalten in deutscher und auch türkischer Sprache Wert gelegt wird. Und auch Broschüren und Infomaterial wird zweisprachig erstellt.

Ein weiteres Beispiel des Mittelwegs ist die Einführung eines „Grundpraktikums“ (B02:106) im Studienverlaufsplan der Ingenieurwissenschaften an der TDU. In Deutschland wird dieses vor dem Studium bereits absolviert, um sich überhaupt erst bewerben zu können (Vgl. B02: 107f). In der Türkei hingegen sind Praktika „nicht üblich (...), auch eigentlich nicht möglich“ (B09: 68). Das Modell von Praktika vor dem Studium in der Türkei einzuführen – im Sinne eines Kompromisses einer Seite (siehe voriges Kapitel 7.2.2.) – wäre nicht umsetzbar, da die Studenten erst kurz vor Vorlesungsbeginn erfahren, an welcher Universität und in welchem Studienfach sie studieren werden (Vgl. B02: 108f). Da die Grundidee eines praktischen Anteils im Ingenieursstudium dennoch an der TDU übernommen werden sollte, musste ein Mittelweg, ein Kompromiss gefunden werden: „(...) so haben wir das System so adaptiert, dass die am Ende des ersten Studienjahres in den Sommerferien dieses Praktikum machen müssen, also immer noch früh genug“ (B02: 109ff). Ein Dozent der Ingenieur fakultät erzählte im Interview, dass ihn Eltern angerufen hätten, „die fragten, ob ihr Kind hier zum Dreher ausgebildet wird“ (B02: 114f). Der Dozent betonte allerdings im weiteren Verlauf des Gesprächs, dass das Einführen des Praktikums vor allem zu Beginn mit viel Überzeugungsarbeit verbunden war. „Nur mittlerweile sind die Studenten damit so zufrieden, dass sich das in den sozialen Netzwerken rumgesprochen hat und deshalb eigentlich jetzt sehr erfolgreich läuft und ein point-of-no-return erreicht ist und dass es eben ein Teil dieses Systems ist“ (B02: 116-119). Man kann also auch hier ganz deutlich einen Prozess des „Angewöhnens“ feststellen, das neue System musste sich erst beweisen, sodass heute von einem „Erbe“ aus dieser Kooperation“ (B09: 67) die Rede ist.

Blickt man auf den Aufbau der Fakultäten an der TDU sieht man, dass diese paritätisch aufgestellt sind. In der Satzung des TDU Konsortiums ist unter §4 zu lesen, dass jede Fakultät an der TDU sowie das Fremdsprachenzentrum mit einer deutschen Partneruniversität zusammenarbeiten:

- (a) die TU Berlin (Ingenieurwissenschaften)
- (b) die U Potsdam (Naturwissenschaften)
- (c) die FU Berlin (Rechtswissenschaften)
- (d) die U Heidelberg (Kultur- und Geisteswissenschaften)

- (e) die U zu Köln in Kooperation mit der U Münster (Wirtschafts- und Sozialwissenschaften)*
- (f) die U Bielefeld (School of Foreign Languages/Fremdsprachenzentrum)*  
*(§4 (2) Satzung des Konsortiums Türkisch-Deutsche Universität (TDU) 2013: 2)*

Auch im Geschäftsbericht der TDU aus dem Jahr 2018 ist vermerkt, dass jede Fakultät und jeder Fachbereich gemeinsam mit einer deutschen Partneruniversität zusammenarbeitet und in Kooperation steht (Idare faaliyet raporu 2018: 7). Außerdem wird betont, dass alle Studiengänge in enger Kooperation zwischen deutschen und türkischen Wissenschaftlern aufgebaut werden (Idare faaliyet raporu 2018: 26).

Im Gründungsabkommen (2008) ist unter dem Paragraph 7 außerdem geregelt, dass ein deutsch-türkischer Verwaltungsausschuss mit gleichberechtigter Vertretung gegründet wird. Dieser soll die Universität in allen grundlegenden administrativen und finanziellen Fragen unterstützen und beraten. Auf türkischer Seite soll der Ausschuss jeweils von einem Vertreter des Außenministeriums, des Bildungsministeriums und des Hochschulrates (YÖK) besetzt werden. Von deutscher Seite soll ebenfalls ein Vertreter des Außenministeriums, des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) vertreten sein (Gründungsabkommen 2008: §7). Es soll hierdurch gesichert werden, dass beide Seiten gleichberechtigte Rechte haben.

Abschließend für diese Kategorie kann man sagen, dass die Türkisch-Deutsche Universität in Bezug auf ihre bi-kulturelle Zielgruppe einem Mittelweg in sich selbst entspricht: Gerade für Studierende oder Lehrende, die mit der deutschen und der türkischen Kultur aufgewachsen sind, verbindet die TDU beide Ströme, sodass diese „auch ihre persönliche Erfahrung nochmal theoretischer reflektieren können und dass sie eben wirklich so das volle Potenzial dieser Potenz, also sie haben ja das Potential für diese Mittlerfunktion, aber das, ich glaube schon, dass man das auch mal reflektieren und mit ein bisschen mit Inhalt füllen muss, damit das dann gut funktioniert im Alltag“ (B07: 564-568). Auf der anderen Seite können die bi-kulturellen Studenten und auch Lehrenden an der TDU „auch zum ersten Mal dieses Potenzial voll entfalten (...), dass das alles wertgeschätzt wird und dass ja ganz viele eigentlich auch mit einer Diskriminierungserfahrung aufwachsen, wenn sie in Deutschland vorher waren und das eben nicht wertgeschätzt wird, dass man zweisprachig aufgewachsen ist. Dass es halt einen Unterschied macht, ob man englisch- und deutschsprachig aufwächst oder türkisch-

und deutschsprachig und dass sie durch das Studium an der TDU auch zum ersten Mal das eben oder nicht vielleicht zum ersten Mal, aber mal so in voller Gänze als einfach als Kompetenz und besondere Qualifikationen erleben können“ (B07: 571-578).

#### **7.2.4. INNOVATION DURCH BEIDE GRUPPEN**

*Die TDU soll die wissenschaftlichen Stärken beider Seiten verbinden, um Spitzenleistungen in Forschung und Lehre zu erbringen und die Entwicklung beider Länder mit Innovationen zu bereichern. (DAAD: Sachstand TDU 2021)*

Schon im Sachstand des DAAD über die TDU aus dem Frühjahr 2021 wird deutlich, dass das Ziel der TDU ist, Innovation in der Zusammenarbeit zu erreichen. Als Innovation kann zum einen der permanente Austausch und die deutsch-türkische Zusammenarbeit zwischen der TDU und den deutschen Partnern gesehen werden. „Durch die Beteiligung deutscher Partnerhochschulen als permanente Partner der TDU wird personelles und fachliches Know-how bilateral ausgetauscht, die deutschen Partnerhochschulen sind zudem für die Sicherung der Qualität von Studium, Lehre und Forschung mit verantwortlich“ (DAAD: Sachstand TDU 2021).

In der öffentlichen Ausschreibung der TDU in Bezug auf Lehrpersonal wird ein besonderes Augenmerk auf das Kriterium der Deutschkenntnisse gelegt. So muss das Deutsch-Niveau der Bewerber so gut sein, dass sie in der Lage sind, Unterricht in deutscher Sprache halten zu können (Ausschreibung Lehrpersonal 2020). Auch einige Interviewpartner erwähnten dies (B05: 455-465; B08: 286-289). Es ist allerdings nicht so einfach, vor Ort so viele Lehrkräfte zu rekrutieren, die auch das geforderte Deutsch-Niveau erfüllen (Backhaus et al. 2017: 451), so ist man zur Lösung der Flying Faculty und des Co-Teachings gekommen. Im Rahmen der Flying Faculty werden Lehrkräfte der deutschen Partnerhochschulen für die Lehrveranstaltungen an die TDU eingeflogen, wie beispielsweise im Doppelmasterstudiengang Interkulturelles Management. Die Lehrkräfte der Flying Faculty halten ihre Vorlesung häufig in Form von Blockunterricht, was in der Türkei eher unüblich ist (B04: 67ff). Werden allerdings Dozenten im Rahmen der Flying Faculty aus dem Ausland eingeflogen, so bietet sich diese Methode doch an, um die deutschen Professoren nicht jede Woche aus Deutschland einfliegen lassen zu müssen.

*Die meisten türkischen Akademiker können keine oder nur unzureichende Deutschkenntnisse vorweisen, weil die wissenschaftliche Diskussion in vielen Disziplinen in der Muttersprache oder auf Englisch geführt wird. Ein möglicher Lösungsansatz ist die Einstellung qualifizierter wissenschaftlicher Mitarbeiter, welche parallel zu ihrer*

*Promotion eine Sprachausbildung erhalten – mit dem Ziel, sie später an der TDU als Dozenten zu beschäftigen. (Backhaus et al. 2017: 452f)*

Auch der Vorlesungsstil des Co-Teachings, wobei zwei Dozenten sich den Stoff einer Vorlesung teilen, kann als Innovation gesehen werden:

*Insofern denke ich, hat diese Bikulturalität in der Lehre durchaus eben auch Potenziale, weil eben 2 Lehrkulturen miteinander verschmelzen. Das heißt, in einer Vorlesung ist vielleicht eher die eine Lehrkultur vertreten und in der anderen, sagen wir mal, eher der andere Vorlesungsstil. Wenn das miteinander abgesprochen ist, auch jeweils in den Inhalten, dann kann das durchaus auch Sinn machen, also kann durchaus auch Vorteile haben. (B03: 209-214)*

Aber nicht nur die unterschiedlichen Unterrichtsstile und Didaktik kann Vorzüge und einen Mehrwert für die Studierenden bringen, sondern kann die Zusammenarbeit der Dozenten auch deren Arbeit bereichern, indem deren „unterschiedliche Wissenschaftshintergründe“ (B03: 223f) in den Ausarbeitungsprozess der Unterrichtsinhalte einfließen und dabei verschiedene Blickwinkel und Ansichten ermöglichen und vereinen: „(...) also in dem Fall ergänzen sie sich vom inhaltlichen ja und ich denke mal, das ergänzt sich auch dadurch, es hat vielleicht auch einen positiven Aspekt, dass eben die Studierenden in zwei Lehrkulturen lernen und studieren und dabei auch sowohl das eine als auch das andere kennenlernen“ (B03: 323-326).

Ein Beispiel hierfür ist der Doppelmasterstudiengang „Interkulturelles Management“, welcher zwischen der TDU und der Universität Passau durchgeführt wird. Hierbei sind in der Lehre sowohl deutsche als auch türkische Dozenten beteiligt, welche verschiedene Lehr- und Sichtweisen einbringen. Außerdem verbringen die Studierenden einen Teil der Lehre in der Türkei, den anderen in Deutschland und auch die Lehrinhalte sind auf diesen interkulturellen Austausch aufgebaut. Nach erfolgreichem Abschluss des Doppelmasters erhalten die Studierenden zudem „zwei nationale(n) Masterabschlüsse(n)“ (B01: 35f).

Langzeitdozenten spielen in diesem Zusammenhang ebenso eine Rolle, welche „(...) mit finanzieller Förderung des DAAD (...) als sogenannte Langzeitdozenten vor Ort in Istanbul wohnen und lehren. Diese Langzeitdozenten stehen im ständigen Austausch sowohl mit den deutschen als auch den türkischen Dozenten, was den Informationsfluss deutlich verbessert hat. Zudem haben die Langzeitdozenten umfangreichere Lehrverpflichtungen als ihre türkischen TDU-Kollegen und können somit personelle Engpässe auffangen, wenn sich weder von türkischer Seite noch mit Hilfe der Flying Faculty Lehrveranstaltungen personell besetzen lassen“ (Backhaus et al. 2017: 453).

*Deutsche Professoren wirken an der Strukturierung der Veranstaltung mit und übernehmen einen Teil der Lehre in Istanbul (im Block), während die türkischen Kollegen in ihrem Teil für eine Kontinuität während des Semesters sorgen. Hier können die deutschen und türkischen Professoren zudem gegenseitig wertvolle Anregungen gewinnen, es entstehen Anreiz- und Kontrollmechanismen zur Weiterentwicklung und Verbesserung der Veranstaltung – ein Modell, von dem Universität und Studierende gleichermaßen profitieren. (Backhaus et al. 2017: 451).*

Allerdings darf hierbei nicht außen vorgelassen werden, dass diese Unterrichtsformen einen hohen Organisationsaufwand wie auch eine hohe Bereitschaft und Flexibilität der Beteiligten voraussetzen, schließlich ist der akademische Kalender der TDU nicht mit dem der deutschen Partneruniversitäten konform, sodass die Semesterferien unterschiedlich liegen. Dies bedarf also vor allem auch einer großen Motivation vor allen Dingen auch der deutschen Dozenten. „Die erfolgreiche Lösung der damit einhergehenden Herausforderung basiert auf gegenseitigem Verständnis und gut aufeinander abgestimmter Zusammenarbeit zwischen deutschen und türkischen Dozenten verschiedener Fachbereiche“ (Backhaus et al. 2017: 452f).

Im strategischen Plan der Jahre 2021-2025 der TDU ist außerdem vermerkt, dass jede Fakultät und jeder Studiengang in Kooperation mit einer deutschen Partnerhochschule aufgebaut ist und agiert (Strategik Plan 2021-2025: 15; Geschäftsbericht TDU 2018: 8). Durch diese Zusammenarbeit sollen hohe Standards im Bereich Forschung und Lehre erzielt werden (ebd.). In diesem Zusammenhang werden auch in Zusammenarbeit zwischen der TDU und jeweils einer deutschen Partnerhochschule Doppelmasterprogramme angeboten (Geschäftsbericht TDU 2018: 5). Auch Bundesministerin für Bildung und Forschung Karliczek (2020) betonte die Vorteile der Doppelabschlüsse in ihrer Rede zur Eröffnung des neuen Campus an der TDU im Januar 2020:

*Durch die Möglichkeit zu Doppelabschlüssen trägt die TDU zudem dazu bei, dass junge Menschen, die in beiden Kulturen zuhause sind, auch eine berufliche Qualifikation erwerben, die sie in beiden Ländern gewinnbringend einsetzen können. Damit wachsen unter anderem das Verständnis und die Bindekräfte zwischen beiden Ländern. (Karliczek 2020)*

Die Generalsekretärin des DAAD Dr. Dorothea Rüländ, welche auch gleichzeitig Vizepräsidentin für Verwaltung und Finanzen im Konsortium der TDU ist, hebt zudem auch die Vorteile der internationalen Hochschulpartnerschaften für die beteiligten Hochschulen vor:

*Einige der beteiligten Hochschulen hatten die Türkei oder die Zusammenarbeit mit der Region bereits als einen Schwerpunkt ihrer Internationalisierungsstrategie definiert. Bei anderen sind es oft einzelne Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich für eine Kooperation mit der Türkei stark machen. Das Engagement in diesem binationalen Projekt bietet den Hochschulen in jedem Fall die Gelegenheit, sich international aufzustellen, neue Impulse und Themen in Forschung und Lehre zu verfolgen und auch neue Studierende sowie Forscherinnen und Forscher für ihr Netzwerk oder ihren Standort zu gewinnen. (Rüland 2020)*

Es wurde in den Interviews auch viel von der Einführung der Praktika im Studienverlaufsplan an der TDU gesprochen (B02: 94-99, 106ff, 265; B09: 63-69; B08: 390ff), wovon bereits unter dem Punkt „Mittelweg“ im Kapitel 7.2.3. die Rede war. Von einer Innovation kann man im Bereich der Unternehmenskooperationen der TDU sprechen: „Unsere Beziehung zu diesen Deutsch-Türkischen Unternehmen, aber auch türkischen Unternehmen, die wir hier aufgebaut haben und so weiter, das ist von Deutschland hier reingetragen und wird mittlerweile schon als eine Alleinstellung der Türkisch-Deutschen Universität gesehen, in der kurzen Zeit schon“ (B02: 101-104).

Eine Koordinatorin einer deutschen Partnerhochschule erwähnte außerdem, dass sie fand, dass sich die deutsche und türkische Arbeitsweise sehr gut ergänze, „weil die Deutschen dann zwar schon so ein bisschen antreiben (...). Ich fand, dass es dann aber auch ganz schön ist, dass sich die Türken halt für vieles viel mehr Zeit nehmen und dass das, so ein bisschen ja nochmal eine andere Lebensqualität mit reinkommt, wenn Arbeit halt nicht nur Stress ist und nicht nur eben dieses ganze Zielgerichtete. Ich glaube, dass man da in diesen deutsch-türkischen Teams ganz oft dann zu so einem Mittelweg kommt, der wahrscheinlich der beste, also aus meiner Sicht, ein besserer ist als die jeweilige nationale Lösung“ (B07: 411-421). Ein anderer Interviewpartner betonte im Interview auch, dass sich die beiden Kulturen an der TDU sehr gut ergänzen: Die türkische Kultur sei sehr flexibel, könne gut spontan reagieren und agiere eher gelassen, wenn Probleme auftreten (B06: 46ff). Die deutsche Seite hingegen „sind sehr gut in allem was Organisation und Disziplin angeht“ (B06: 57). Treffen beide aufeinander, dann gleichen sich „die Seiten (...) da ganz gut aus, balancieren sich ganz gut, also eine gute Mischung ist das“ (B06: 58f). Auch in einem anderen Interview wurden ähnliche Feststellungen gemacht, es wurde angegeben, dass auf deutscher Seite eine starke „Strukturiertheit“ (B09: 178) und auf türkischer Seite eher „Innovation oder Flexibilität“ (B09: 178) im Handlungsfokus stehen und die Partner im gemeinsamen Arbeiten viel voneinander lernen können (B09: 183).

In den Interviews wurde an einigen Stellen angemerkt, dass das hierarchische Gefälle in der türkischen Gesellschaft sehr stark ausgeprägt ist, was den Aushandlungsprozess behindert, da Kommunikation über die hierarchischen Stufen hinweg fehlt (B01: 462-465). Um die Kommunikation über gemeinsame Aktivitäten und persönlichen Austausch zu fördern und anzutreiben, wurde eine wöchentliche „Kahve Molasi“ (Dt. Kaffeepause) coronabedingt im virtuellen Raum an der TDU ins Leben gerufen (B03: 342-348). Diese soll den interkulturellen Austausch an der Hochschule fördern und schließlich als förderliches Instrument für die Zusammenarbeit dienen. Noch wird die Kaffeepause allerdings vermehrt von den Initiatoren besucht, sodass bislang der erhoffte kulturelle Austausch auf persönlicher Ebene begrenzt ist.

### **7.3. FÖRDERLICHE FAKTOREN FÜR DIE INTERKULTURELLE ZUSAMMENARBEIT (NACH ZEUSCHEL 2003)**

Bei interkultureller Zusammenarbeit kann es zu Problemen kommen, wenn die Kontexte der Partner zu weit voneinander abweichen (Vgl. Kostova 1999: 315). Der Grund hierbei liegt darin, dass es sich bei interkulturellem Austausch stets um einen Prozess handelt, bei welchem „(...) subjektive Wahrnehmung, Interpretation und Sinnstiftung eine zentrale Rolle spielen“ (D'Iribarne 2012: 250). Während der Gründungsphase der TDU fiel so versehentlich, die vom DAAD organisierte Hochschulrektorenkonferenz auf einen der wichtigsten türkischen Feiertage (B06: 74-78). Dies macht deutlich, dass interkulturelle Zusammenarbeit immer einem Risiko von interkulturellen Missverständnissen und auch Systemunterschieden ausgesetzt ist.

#### **7.3.1. GRUNDLAGEN UND RAHMENBEDINGUNGEN**

In Bezug auf die von Zeuschel herausgearbeiteten Faktoren und Bedingungen, welche in der Zusammenarbeit förderlich sind (Zeuschel 2003: 463), können einige Parallelen zur TDU gefunden werden. Die erste von Zeuschel bestimmte Oberkategorie „Grundlagen und Rahmenbedingungen“ (Zeuschel 2003: 463) beinhaltet zum einen das Image des Partnerlandes. In diesem Zusammenhang betonte ein Interviewpartner die lange deutsch-türkische Freundschaft (B06: 128f, 149f), das positive Image der Deutschen in der Türkei (B06: 125-128; B04: 137ff) und auch den starken Deutschland-Türkei Bezug der Professoren und Angestellten der TDU (B06: 147ff; B10: 322-335; B01: 80-94; B05: 122-125):

*Alle Professoren, die bei uns etwas unterrichten, haben irgendwas in Deutschland gemacht. Also, sie müssten nicht mal promoviert haben, aber sie waren lange Zeit in*



*Deutschland und haben da vielleicht studiert oder gearbeitet. Und dann haben wir viele Professoren, die in Deutschland promoviert haben, die haben also lange Zeit an einer deutschen Universität gearbeitet. (B06: 130-134)*

Man kann also von einem Umfeld oder einem Ökosystem an der TDU sprechen, das Deutschland gegenüber positiv eingestellt ist: „Also ich würde sagen, also was bei den Studierenden sehr bemerkbar ist, also ich habe das Gefühl, sie freuen sich sehr, dass sie Input bekommen aus Deutschland“ (B04: 137ff).

Außerdem wurde die Universität auf den Wunsch beider Seiten gegründet, es war also kein einseitiges Erstreben, sondern haben beide Seiten dieses Projekt gewollt:

*(...) Und da ist 2009 dann eben ein Vertrag geschlossen worden, ein Gründungsvertrag und wirklich aus dem Bedürfnis beider Seiten heraus, ich betone beider Seiten heraus, dass man praktisch mal unten anfangen muss, also bei der Bildung anfangen muss und bei dem Zusammenkommen der Menschen: Deutsch-Türkische Jugendbrücke und Studenten, Erasmus und das alles, dass man da also ein besseres Verständnis füreinander entwickelt. (B01: 60-64)*

Andere Interviewpartner sprachen auch von einem allgemeinen Interesse der Beteiligten, einer Motivation, dieses Projekt einer Türkisch-Deutschen Universität zu unterstützen (B07: 49-65; B08: 33-37; B09: 31-35) und zur „Völkerverständigung“ (B01: 98) beizutragen, trotz aller Unstimmigkeiten zwischen den Ländern (B01: 94-103). Gerade auch auf politischer Ebene genießt das Projekt große Aufmerksamkeit, was zeigt welche große Bedeutung die Universität auch für die politische Verbindung zwischen den Ländern hat (B06: 142-147). Man kann also durchaus von einem „positiven Image des Partnerlandes“ (Zeuschel 2003: 463) sprechen. Trotz angespannter Stimmung zwischen den beiden Ländern, hat dies keinen Einfluss auf die Zusammenarbeit an der Universität.

Zu dieser Kategorie zählt Zeuschel außerdem, wie die interkulturelle Kooperation in der „Firmenpolitik und im Selbstverständnis des Unternehmens“ (Zeuschel 2003: 463) verwurzelt ist. Die Wichtigkeit der deutsch-türkischen Kooperation an der TDU wird an vielen Stellen, wie beispielsweise im Gründungsabkommen (2008) der Universität betont:

Die Regierung der Bundesrepublik Deutschland

und

die Regierung der Republik Türkei

in dem Bestreben, die historisch geprägten kulturellen Beziehungen noch mehr zu stärken und das gegenseitige Verständnis füreinander zu entwickeln,

die bilaterale Zusammenarbeit zwischen ihren Staaten im Bereich der Hochschullehre und –forschung zu fördern sowie die Hochschulsysteme in der Bundesrepublik Deutschland und in der Republik Türkei gegenseitig zu bereichern,

ausgehend von dem am 8. Mai 1957 abgeschlossenen Kulturabkommen zwischen der Regierung der Bundesrepublik Deutschland und der Regierung der Republik Türkei

sind bezüglich der Gründung einer Deutsch-Türkischen Universität in Istanbul wie folgt übereingekommen:

Abbildung 16: Gründungsabkommen TDU (2008: 2)

Auch in der Präambel der Satzung des Konsortiums Türkisch-Deutsche Universität des Jahres 2013 wird die „partnerschaftliche Zusammenarbeit“ (Präambel in: Satzung des Konsortiums Türkisch-Deutsche Universität (Stand: 25.02.2013)) unterstrichen. Man merkt deutlich, welch hohen Stellenwert die bilaterale Zusammenarbeit für die Universität einnimmt.

### **7.3.2. AUßENKONTAKTE**

Die zweite Kategorie zielt auf die Außenkontakte ab (Zeutschel 2003: 463). Wie schon im Theorieteil angemerkt, bezieht sich dieser Punkt stark auf eine wirtschaftliche Mutter-Tochterbeziehung. Auf die TDU ist dies daher nur begrenzt übertragbar. Als Außenkontakt könnten allerdings die deutschen Partneruniversitäten genannt werden, der DAAD, der deutsche und türkische Staat sowie das türkische Hochschulamt YÖK. Wie schon im vorigen Punkt angemerkt, hat die TDU eine besondere Stellung und Bedeutung in den politischen Beziehungen zwischen den beiden Ländern, dass die damalige Bundeskanzlerin Angela Merkel und der türkische Präsident Recep Tayyip Erdoğan eine Campuseröffnung besuchen ist schließlich nicht selbstverständlich (B06: 141-147). Auch wenn der DAAD von vielen Interviewpartnern gerade in Bezug auf Bürokratie stark kritisiert wurde (B01: 319f, 482-486, 500; B07: 195ff, 268-286, 288-297) unterstützt der DAAD das Projekt TDU vor allem finanziell sehr (Türkisch-Deutsche Universität (TDU) Sachstand Februar 2021: 2; Backhaus et al. 2017: 453).

Gerade im Kontakt mit den externen Partnern wie YÖK, dem DAAD und den deutschen Partnerhochschulen fielen die, in dieser Arbeit schon des Öfteren erwähnten, Systemunterschiede auf (B02: 71-73). Gerade Boundary Spanner, welche zwischen den Kulturen und vor allem auch Systemen Brücken bauen und für ein gegenseitiges Verständnis sorgen, sind daher in diesem Bereich sehr wichtig, welche im nächsten Kapitel genauer angesprochen werden.

### 7.3.3. TEAMORGANISATION

Der Punkt Teamorganisation bezieht sich auf die „Klärung der Aufgabenstellung und Zielsetzungen“ (Zeutschel 2003: 463). Im Gründungsabkommen (2008) der TDU ist in diesem Zusammenhang klar geregelt, welche Partei für was zuständig ist, wer welche Bereiche finanziell fördert und wer in welchem Feld beratend tätig ist (6 (Artikel 8 (1) + (2))).

Ein weiterer wichtiger Punkt hierbei ist die Verständigung und der Austausch zwischen den Partnern, um eine konfliktfreie Zusammenarbeit zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang haben fast alle Interviewpartner betont, dass die Bi-Kulturalität vieler TDU Mitarbeiter (B01: 80-94; B10: 322-326; B05: 179-184; B06: 166-170) und die allgemein verbreitete interkulturelle Kompetenz (B06: 155-162; B09: 275-292) entscheidend für den Erfolg der Zusammenarbeit sind. Diese fungieren als „Boundary Spanner“, als „Personen, die mit mehreren Systemen sehr gut vertraut sind und dementsprechend zwischen diesen vermitteln können. (...) als Bindeglieder zwischen organisationalen Einheiten und Vermittler zwischen kulturellen Systemen dienen sie dabei dem Zusammenhalt des organisationalen Netzwerks“ (Barmeyer 2018: 209). Die Boundary Spanner der TDU, die sowohl das deutsche als auch das türkische Universitätssystem kennen und zwischen den beiden Seiten vermitteln können, unterstützen hierdurch die Verständigung und Zusammenarbeit:

*(...) habe ich mich beworben und unter vielen Bewerbern hat man mich ausgewählt. Das betone ich jetzt an der Stelle bei Ihnen auch so, ich sage das nicht, weil das meine Person betrifft, aber ich denke die Sprache, dass ich beide Sprachen und beide Kulturen beherrscht habe, natürlich auch die Hochschulszene in Deutschland, das hat denke ich mich für diese Aufgabe prädestiniert und ich bin der Meinung, dass das auf jeden Fall auch richtig war, wie gesagt, nicht weil ich das bin, sondern ohne die Sprach- und Kulturkenntnisse hätte dieser Zusammenarbeit hier nicht funktioniert. (B02: 19-25)*

Boundary Spanner sind im Wesentlichen Personen, die Beziehungen zwischen verschiedenen Organisationseinheiten in unterschiedlichen Kontexten erleichtern (Friedman, Podolny 1992: 28). Sie können als Vermittler fungieren und Verbindungen

zwischen verschiedenen Stellen herstellen, was das Verständnis und die Zusammenarbeit dieser unterschiedlichen Wahrnehmung erleichtert (Vg. B10: 333ff).

*Aber dann finde ich wirklich, dass es halt oft einfacher ist, die Leute zu verstehen, wenn man auch ein bisschen ihre Kontexte kennt und das sind die politischen-wirtschaftlichen Kontexte, aber auch eben gerade, wenn man in diesem Hochschulbereich arbeitet, ist es schon auch gut, wenn man sich so ein bisschen mit dem Hochschulsystem in der Türkei auskennt. (B07: 536-540)*

Dadurch, dass Boundary Spanner diese Wahrnehmungsunterschiede verstehen, können sie Probleme zwischen den Partnern beeinflussen und so die Wahrnehmungsunterschiede verringern, um ein höheres Maß an organisatorischer Effektivität zu erreichen.

Es wurden in dieser Arbeit auch einige Unterschiede in der Arbeits-, Kommunikations- und Denkweise der Kulturen festgestellt, gerade Akteure mit bi-kulturellem Hintergrund sind hierbei von besonderer Bedeutung, da sie beide Systeme kennen und als Vermittler – Boundary Spanner – das Konfliktpotential verringern können (Vgl. Barmeyer 2018: 209). Ein wichtiger Punkt, der nicht vergessen werden darf, ist, dass Boundary Spanner auch zwischen den Systemen einen gewissen Mittelweg finden können, wie beispielsweise im Bereich der Lehr- und Lernkultur:

*Und gerade da sehe ich so eine wichtige Funktion Ihrer Boundary Spanner, die, das ist meine Erfahrung, so einen Mittelweg gehen, ja die transferieren nicht das deutsche oder das für deutsche Universitäten repräsentative Lehrverhalten 1 zu 1, sondern eher nehmen von der einen Seite was und nehmen was von der anderen Seite. Und das halte ich für eine ganz wichtige Funktion, ungeachtet der Sprachkenntnisse, die sie ja auch noch haben. (B08: 347-352)*

Einige Interviewpartner erwähnten auch die wichtige Bedeutung des persönlichen Kontakts, des Kennenlernens als ein wichtiger förderlicher Faktor in der Zusammenarbeit.

*(...) dass es dann doch halt mehr so läuft, dass es gut ist, wenn man mal vor Ort war und wenn man halt eine bestimmte persönliche, also wenn die Leute einen kennen und das dann eher über persönliche Gefallen läuft, also dass sie das dann machen, weil ich frag und nicht, weil sie die Aufgabe jetzt unbedingt wichtig finden. (B07: 109-113)*

In diesem Zusammenhang gaben mehrere Interviewpartner an, dass sich Probleme oder Kommunikationsbarrieren lösten, nachdem man sich persönlich kennengelernt hatte (Vgl. B07: 444-453, 497-506; 511-516; B05: 162ff).

#### **7.3.4. GRUPPENDYNAMIK**

Der Punkt Gruppendynamik versteht die gegenseitige Anerkennung von Kompetenzen in der Zusammenarbeit (Zeuschel 2003: 463). Dies umfasst auch eine Begegnung der

Beteiligten auf „Augenhöhe“, einen respektvollen Umgang, wobei die Kompetenzen und das Wissen des Gegenübers nicht von oben herab betrachtet wird, sondern als Ressource, Bereicherung und Mehrwert gesehen wird (Vgl. Dao 2016: 318): „Was diese Zusammenarbeit sozusagen nach vorne bringt ist, dass die beiden Länder sich auf Augenhöhe treffen, denke ich, passiert größtenteils, weil an der Türkisch-Deutschen Universität hat sich auch in der Praxis erwiesen, dass sie Schwierigkeiten auch überwinden kann, also überstehen kann“ (B05: 469-472). Der Großteil der deutschen Interviewpartner gab in den Interviews an, dass die türkischen Kollegen in Krisen- und Stresssituationen gelassener bleiben (B07: 436-444; B10: 39-47), schneller und flexibler agieren können (B05: 136ff; B02: 165; B03: 84f, 90, 92; B09: 168, 178-183; B06: 60-63). Es wurde auch oft angemerkt, dass die türkischen Kollegen etwas zuversichtlicher und optimistischer seien (B06: 60-63; B07: 436-444). Auf der anderen Seite wurde den deutschen Kollegen eine sorgfältige, strukturierte und planvolle Arbeitsweise nachgesagt (B05: 131f), eine stark ausgeprägte Disziplin und Organisation (B02: 164). Man kann in diesen Beispielen und Aussagen sehen, dass die Kompetenzen der anderen Kultur als Ressource wertgeschätzt werden (Vgl. Dao 2016: 318) und in der Kombination dieser Komplementarität und Synergie entstehen kann (Barmeyer 2018: 171-192).

Um die allgemeine Verständigung an der TDU zu ermöglichen (Vgl. Zeuschel 2003: 463) werden, wie bereits in Kapitel 7.2.3. (Mittelweg) beschrieben die Homepage, interne Mitteilungen, etc. sowohl auf Türkisch als auch auf Deutsch veröffentlicht. In Meetings wird je nach den Sprachkenntnissen der Beteiligten eine gemeinsame Sprache gewählt oder gedolmetscht (B09: 240-245; B05: 417-427).

### **7.3.5. PERSÖNLICHE MERKMALE**

Der letzte Punkt „persönliche Merkmale“ beschäftigt sich mit der Offenheit gegenüber der kulturellen Diversität in internationalen Organisationen (Zeuschel 2003: 464). Es geht also um die Motivation und Neugier am interkulturellen Austausch. Alle Interviewpartner hatten aufgrund von studien-, forschungs- oder arbeitsbezogenen Aufenthalten im Ausland schon vor ihrer Mitarbeit an der TDU interkulturelle Erfahrung gesammelt oder sind sogar bi-kulturell aufgewachsen (Vgl.; B01: 83-94; B02: 19-25; B03: 10f, 26ff; B04: 89-93; B05: 122-125; B06: 20-27, 130-134; B07: 26ff; B08: 21-24; B09: 11-15; B10: 322-326). Diese interkulturelle Erfahrung oder „Vertrautheit mit kultureller oder geographischer Vielfalt“ (Zeuschel 2003: 464) kann zu einer empathischen und

toleranten Einstellung gegenüber Neuem (Zeutschel 2003: 464) führen, was wiederum weniger Missverständnisse und Konflikte mit sich bringt:

*Unser akademisches Personal hat auch teilweise, sogar größtenteils so ein eine Zeitspanne entweder das Bachelor-Studium oder für Master oder beides im deutschsprachigen Raum gemacht, es gibt sozusagen, so wie sagt man ähm ähm nicht Brückenposition, aber wir haben so viele Menschen hier, die beide Welten so gut kennen und automatisch, also ohne irgendeine so beabsichtigte Mühe, eine interkulturelle Kompetenz entwickelt haben. (B05: 179-184)*

Auch in der Satzung des TDU Konsortiums wird betont, dass internationale Erfahrung sehr wichtig ist: „Bei dem Präsidenten soll es sich um eine international erfahrene Persönlichkeit handeln, die zur Leitung einer Hochschule befähigt ist“ (Satzung K-TDU §8). Aktuell hat die ehemalige Präsidentin des Deutschen Bundestages Prof. Dr. Rita Süßmuth das Amt des Konsortiums-Präsidenten inne. Sie ist international in einigen Organisationen engagiert, seit 1991 Mitglied des Präsidiums der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP) und Mitglied der UN-Weltkommission für internationale Migration, sie lehrte „international vergleichende Erziehungswissenschaften“ an der Ruhr-Universität Bochum.

## **8. INTERPRETATION DER AUSWERTUNG – ZUSAMMENARBEIT MIT UNTERSCHIEDEN**

Nach der Analyse von Dokumenten und der Interviews kann im Weiteren eine Interpretation der Ergebnisse erfolgen, um Antworten auf die gestellten Grundannahmen der vorliegenden Arbeit zu geben.

Es sollte mithilfe der Empirie die Arbeitskultur an der Türkisch-Deutschen Universität herausgearbeitet werden. Diese Arbeitskultur begreift folglich den Kommunikationsraum, worin die verschiedenen Akteure der TDU in der Interaktion „Bedeutungsgewebe“ (Geertz 1999: 9; Vgl. Casmir 1999: 98) erzeugen, die geteilten Werte, Verhaltensweisen und Wahrnehmungen, welche die Zusammenarbeit beeinflussen und „zur Bewältigung der Probleme“ (Schein 1992: 12, in: Neubauer 2003: 22) beitragen. Dieser Arbeitsraum wird an der TDU durch die verschiedenen Akteure „subjektiv konstruiert und aufgrund sozial geteilter Normen und Werte“ (Thomas: 2005b: 38) gebildet. Um eine bi-kulturelle Universität aufzubauen, müssen Prozesse, Arbeitsabläufe und Kommunikationsweisen überdacht und neugestaltet werden. Diese Ergebnisse werden gemeinsam bestimmt,

ausgehandelt und angewandt, wobei die Zusammenarbeit verbessert und vereinfacht werden soll.

Bezogen auf die ausgewählten Projekte dieser Arbeit kann deutlich festgestellt werden, dass Unverständnis und Irritation vor allem zu Beginn der Zusammenarbeit an der TDU aufgefallen sind (Bsp: B10: 39-45), weil Prozesse, Kommunikationsstile, Handlungsweisen etc. fremd erschienen (B10: 39-45, 281-291) und die Erwartungshaltungen unterschiedlich waren (B09: 93-96, 113-120). Es geht um verschiedene Rhythmen, die nicht immer gleich schlagen und zusammenpassen. Diese kulturellen und systembezogenen Unterschiede wurden zu Beginn des gemeinsamen Arbeitens als eher störend (B10: 290) oder „unvorstellbar“ (B10: 44) angesehen. Auch Brannen und Salk vernahmen dies vor allem zu Beginn der Joint Venture Gründung (2000: 469). Nach einiger Zeit des Zusammenarbeitens vermerkten die Interviewpartner allerdings einen Prozess des Anpassens und sich Gewöhnens (Bsp. B10: 45ff). Im Laufe der Zeit wurden die Unterschiede weniger hinterfragt, sie wurden „nicht mehr bewusstseinspflichtig und (...) nicht mehr zum Gegenstand der kritischen Analyse“ (Thomas 2005a: 38), sie fielen weniger ins Gewicht und wurden „nach einer bestimmten Zeit als normal“ (Rathje 2009: 22) empfunden. Auch Zeuschel (2012) betont in seiner Forschung, dass „erfahrungsgemäß zu Beginn recht viel Zeit und Sorgfalt (aufgebracht werden muss), um sich auf gemeinsame Standards der Aufgabenbearbeitung und des Umgangs miteinander zu einigen“ (85f). In der interkulturellen Zusammenarbeit ist dies nochmals erschwert, da „der Konsensbereich kleiner (ist)“ (Zeuschel 2012: 86). Es gilt hierbei zu beachten, dass interkulturelle Zusammenarbeit und das Aushandeln von Kultur ein dynamischer Prozess ist und nicht statisch verläuft (Romani et al. 2011: 6; Casmir 1999: 95), denn Ansichten und Arbeitsweisen können verändert und ausgehandelt werden (Brannen, Salk 2000: 479).

Die türkisch-deutsche Interkultur oder dritte Kultur (Vgl. Barmeyer 2012: 79), welche an der TDU im wechselseitigen Austausch entstanden ist, wurde im Laufe des Kulturkontakts nicht einfach übertragen, sondern zwischen den Akteuren neu „ausgehandelt“ (Vgl. Brannen, Salk 2000: 456), Kommunikations- und Verhaltensregeln wurden neu gestaltet. Es ging bei der Gründung der Universität nicht darum, ein „Geschäftsmodell“ von der „Muttergesellschaft“, in Form der deutschen Konsortiumsuniversitäten, auf die Türkisch-Deutsche Universität als „Tochtergesellschaft“ zu übertragen (Vgl. Brannen 2004: 594)

oder eine Universität nach deutschem Maßstab oder Vorbild auf türkischem Boden zu gründen, sondern einen Mehrwert in der Kombination und Kooperation der Systeme zu bezwecken. Die beiden Partner, Deutschland und die Türkei, begegnen sich hierbei auf Augenhöhe – man kann keine Mutter-/ Tochtergesellschaftsbeziehung vermerken, sondern vielmehr einen Austausch, eine Kooperation. Es gilt Unterschiede auszuhandeln und Kompromisse zu finden bzw. im besten Fall Komplementarität und Synergie zu erreichen.

In manchen Fällen ließen die Rahmenbedingungen (gesetzliche Vorgaben und Bestimmungen, ...) dies aber nicht zu (Brannen, Salk 2000: 39; Müller 2009: 78), sodass zum Wohle der effektiven und effizienten Zusammenarbeit Prozesse aufgeteilt und in anderen Bereichen einseitige Kompromisse gefunden werden mussten. In den Interviews wurde deutlich, dass sowohl die deutschen Kollegen sich an neue Arbeits- und Kommunikationsweisen, neue Strukturen und Systeme gewöhnen mussten (Bsp.: B10: 39-47) wie auch die türkischen Kollegen (Bsp. B06: 241-244). In manchen Fällen mussten auch neue Lösungen ausgehandelt werden, da eine Anwendbarkeit in beiden Ausgangskulturen bzw. Ausgangssystemen erzielt werden musste (Bsp. B02:106-119). Es fließt also sowohl Eigenes als auch Fremdes in diesen Prozess ein und wird bedeutsam (Vgl. Dirscherl 2004: 13), so wie auch Neues in der gemeinsamen Aushandlung erschaffen wird. In Bezug auf die erste Grundannahme kann somit deutlich gezeigt werden, dass die ausgehandelte Kultur an der TDU sowohl türkische, deutsche, als auch gemischte bzw. neue Elemente beider Kulturen beinhaltet. Es konnten beispielsweise manche Elemente nicht von der deutschen Seite beeinflusst werden, da die TDU eine Hochschule nach türkischem Recht ist, so beträgt zum Beispiel das Bachelorstudium in der Türkei 4 Jahre, nicht 3 Jahre wie in Deutschland (B02: 207ff). Aus Deutschland wurde wiederum die deutsche Sprache und das Unterrichtsmodell des Blockunterrichts übernommen (B04: 66-69; B06: 241-244) und gemeinsam wurde das Co-Teaching gestaltet (B03: 209-214). Die Aussagen der Interviewpartner zeigen folglich, dass in Aushandlungsprozessen zwischen Akteuren verschiedener kultureller Hintergründe eine gemeinsame Arbeitskultur entstehen kann. Zieht man wieder die „multiple-cultures“ Perspektive (Sackmann, Phillips 2004; Boyacıgiller et al. 2004) heran, so kann man in Bezug auf die TDU sagen, dass sich die Akteure mit vielen Werten identifizieren, deren Bedeutung gemeinsam aushandeln und diese abhängig vom Kontext sind.

Bezogen auf die Formen ausgehandelter Kultur von Brannen und Salk (2000) konnten am Fallbeispiel der TDU Beispiele für alle vier Kategorien gefunden werden:



Kategorien (Brannen, Salk 2000)	Beispiel Türkisch-Deutsche Universität
Arbeitsteilung	Türkische Seite: Kommunikation mit türkischem Hochschulrat (YÖK) Deutsche Seite: Management Flying Faculty
Kompromiss einer Gruppe	Informeller Informationsaustausch am Arbeitsplatz
Mittelweg	Grundpraktikum Ingenieurwissenschaften
Innovation	Co-Teaching, Doppelabschlüsse

Tabelle 4: Ausgehandelte Kultur an der Türkisch-Deutschen Universität

In der Arbeit wurde ebenfalls deutlich, dass die kontextuellen Einflüsse – sowohl intra- als auch extra-organisatorisch – eine große Rolle im Aushandlungsprozess spielen (Vgl. Brannen, Salk 2000: 39; Barmeyer, Davoine 2013: 161; Romani et al. 2011: 6). Neben dem kulturellen und individuellen Umfeld unterliegt die TDU nämlich auch „zeitlichen, juristischen und organisationalen Rahmenbedingungen (...), institutionelle(n), geographische(n), sprachliche(n) und branchenspezifische(n) Variablen“ (Müller 2009: 78). Aufgrund der Tatsache, dass beispielsweise das türkische Hochschulrecht an der TDU gültig ist, wird zwangsläufig auch der Aushandlungsprozess der türkisch-deutschen Universitätskultur beeinflusst und der Aushandlungsspielraum ist begrenzt. Da aber auch die deutsche Seite vor allem finanziell viel zum Aufbau der TDU beisteuert, gibt es auch hier Vorgaben und Bedingungen. Bezugnehmend darauf kann daher auch die zweite Grundannahme bestätigt werden. In den Interviews wurde deutlich, dass manche dieser Variablen und Rahmenbedingungen aushandelbar waren, doch andere beispielsweise rechtlich vorgegeben und kaum oder nicht veränderbar waren.

Beziehen wir dies erneut auf das „Billardkugel-Modell“ (Wolf 1982: 6), können wir bei der TDU zwar von zwei vorerst getrennten Ausgangskulturen sprechen, doch es wurde in der Empirie dieser Arbeit deutlich dargestellt, dass dies bestenfalls theoretische und wahrnehmungsbezogene Anker für die Bestimmung der Organisationskultur sind (Brannen, Salk 2000: 479). Die Ausgangskulturen fungieren in der Zusammenarbeit nicht als getrennte Einheiten, die in der Interaktion zusammenstoßen. Beim Aushandeln von Kultur, Sinn und Bedeutung handelt es sich um dynamische Prozesse, wobei sich die Beziehung im Laufe der Zeit formt und entwickelt (Vgl. Clausen 2007: 319) - ein Zusammenspiel von Aktion, Reaktion und Anpassung. Dieser Aushandlungsprozess ist

geprägt von der nationalkulturellen Prägung, wie Werten, Normen, Bedeutungen und Verhaltensweisen, aber auch von Organisationsstrukturen, wie Hierarchie, Aufgabenbereiche, Positionen, etc., welche den Aushandlungsprozess beeinflussen und zu einer neuen ausgehandelten Kultur führen.

Um eine starke und effektive Arbeitskultur zu bilden, spielen interkulturelle Komplementarität und Synergie eine entscheidende Rolle. Es geht also darum, einen Mehrwert in der Kombination unterschiedlicher Elemente in sozialen Systemen zu erreichen. Hierbei kann man nicht nur die Unternehmensleistung fördern sondern auch die Zufriedenheit der Akteure. In den Interviews wurde deutlich, dass sich die türkischen und deutschen Kollegen stark in ihrer Handlungsweise unterschieden. Eine starke Disziplin und Sorgfalt auf der deutschen Seite stießen auf eine eher flexible und improvisierende Arbeitsweise der türkischen Kollegen. Versucht man diese Unterschiede zu kombinieren und zusammen wirken zu lassen, sodass sie sich ergänzen, so kann interkulturelle Komplementarität entstehen:

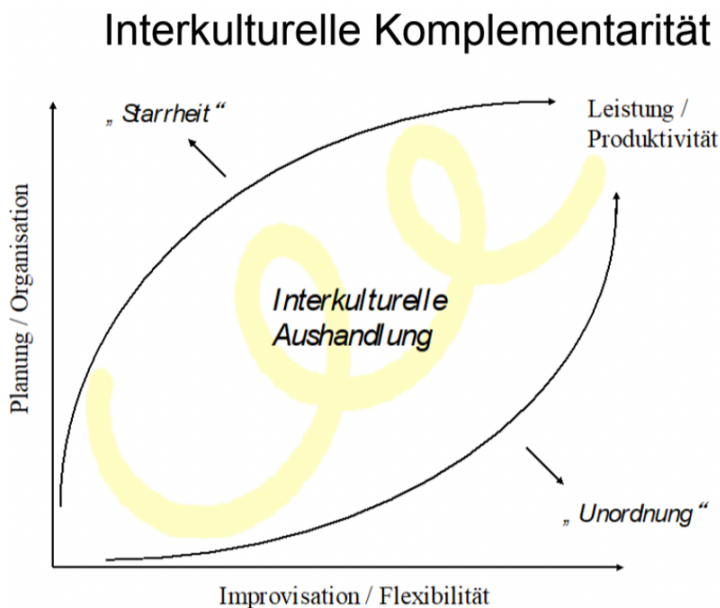


Abbildung 17: Komplementarität von Gegensätzen am Beispiel Planung und Improvisation (Barmeyer 2011: 24)

Dieses Beispiel lässt sich sehr gut mit der obigen Abbildung visualisieren: Während zu viel Planung und Organisation zu „Starrheit“ führen kann, kann zu viel Flexibilität zu „Unordnung“ (Vgl. Barmeyer 2018: 173f) oder „Ziellosigkeit“ (B01: 136) führen. Es geht also darum, die Stärken aus beiden Seiten zu ziehen und situativ einzusetzen und zu kombinieren: Flexibilität und Improvisation zur Ideengewinnung und Konzeption und die Sorgfalt und Disziplin zur Koordination und Ausführung (B06: 53-66). Einige

Interviewpartner hatten erwähnt, dass sich die Akteure der TDU genau in diesem Bereich gut ergänzen:

*Ich fand, dass es dann aber auch ganz schön ist, dass sich die Türken halt für vieles viel mehr Zeit nehmen und dass das so ein bisschen ja nochmal eine andere Lebensqualität mit reinkommt, wenn Arbeit halt nicht nur Stress ist und nicht nur eben dieses ganze Zielgerichtete. Ich glaube, dass man da in diesen deutsch-türkischen Teams ganz oft dann zu so einem Mittelweg kommt, der wahrscheinlich der beste, also aus meiner Sicht, ein besserer ist als die jeweilige nationale Lösung. (B07: 416-421).*

Interkulturelle Synergie im nächsten Schritt führt dazu, dass die gemeinsam erbrachte Leistung von höherer Qualität ist als die Summe der einzelnen „homogenen“ Gruppen oder individuellen Aktionen (Thomas 2003: 467). Genau dieses Ziel strebt die TDU zu erreichen: Synergie zwischen den Systemen zu generieren, indem die kulturelle Vielfalt als Ressource und als Vorteil für die Organisation genutzt wird (B02: 164-171). Hierfür gilt es, an der TDU diese Stärken auch optimal einzusetzen, was in vielen Bereichen noch nicht der Fall ist, weil interkulturelle Synergie eine umfassende Kenntnis des kulturellen Hintergrunds der einzelnen Mitglieder erfordert und daher zeitaufwändig und komplex ist (Vgl. Adler 1980: 172). Auch wenn die Arbeit ihren Fokus auf dem Konstruktiven Interkulturellen Management legen sollte, wurde in den Interviews deutlich, dass die Antworten schnell ins Negative abschweiften. Es war auffällig, dass oftmals nicht die kulturellen Unterschiede zwischen den deutschen und türkischen Kollegen zu Problemen, Konflikten und aufwendigen und langwierigen Prozessen führten, sondern vielmehr die Unterschiede zwischen dem türkischen und deutschen Hochschulsystem (B01: 68-74, 107f, 160-196, 533-538; B07: 187-190). An einigen Stellen wurde so bemängelt, dass die Systemunterschiede vielen nicht bekannt sind, was zwangsläufig zu Irritation und Problemen führte (B07: 167ff; B02: 196-201). Um die Zusammenarbeit zu fördern, wurden in Kapitel 7.3. einige Faktoren herausgearbeitet, welche deutlich machen, dass die interkulturelle Kompetenz der TDU Mitarbeiter eine entscheidende und förderliche Rolle für die Schaffung einer ausgehandelten Arbeitskultur spielt. So wurden vor allem das positive Image gegenüber dem jeweils anderen Land (B01: 80-94; B04: 137ff ; B05: 122-125; B06: 125-128, 130-134, 147ff; B10: 322-335), die Motivation auf beiden Seiten (B08: 33-37) (auch auf politischer Ebene) (B06: 141-147), das gegenseitige Interesse das Projekt durchzuführen (B06: 125-134; B09: 31-35), eine Begegnung auf Augenhöhe (B05: 469-472), Offenheit (B06: 156-162; 176-184; B04: 326-330) und die Boundary Spanner (B08: 347-352) als förderliche Faktoren in der Zusammenarbeit herausgearbeitet. Die dritte Grundannahme kann in diesem Sinne auch bestätigt werden, die interkulturelle

Kompetenz der TDU Mitarbeiter und Partner ist ein wesentlicher förderlicher Faktor für die Schaffung einer ausgehandelten Arbeitskultur.

An dieser Stelle muss aber auch angefügt werden, dass das starke hierarchische Gefälle in der Türkei oftmals als Bremse in der Zusammenarbeit genannt wurde. In der türkischen Kultur ist das Hierarchiegefälle stark ausgeprägt und die Individuen haben es verinnerlicht bzw. internalisiert (Vgl. Kapitel 3.2. (Brannen, Salk 2000: 38f)), sodass dieser Bereich weniger aushandelbar ist. Instrumente, wie die Kaffeepause, welche im Kapitel 7.2.4. (Innovation) beschrieben wurden, werden nur begrenzt wahrgenommen und soziale Events, welche den persönlichen Kontakt stärken könnten, sind durch die anhaltende Corona-Pandemie nur eingeschränkt oder kaum möglich. Um dies voranzutreiben, müssen diese Social Events von der Universitäts- oder Fakultätsleitung unterstützt und beworben werden, sodass diese auch von den Mitarbeitern wahrgenommen werden. Hierarchie in einer Gesellschaft lässt sich nicht einfach abschaffen, aber man kann die Übergänge abschwächen und hierdurch Vertrauen aufbauen, was sich wiederum positiv auf die Zusammenarbeit auswirkt (Zeutschel 2003: 463).

Es gilt folglich die kulturellen und systembedingten Unterschiede wahrzunehmen und durch Aushandlungen zu versuchen, Kompromisse, Mittelwege oder im besten Fall Komplementarität und Synergie zu erreichen. Es gibt an der TDU viel Potential und Beispiele, wie das Co-Teaching oder das Grundpraktikum zeigen, dass durchaus positive Ergebnisse in der Zusammenarbeit erarbeitet werden können, wenn man die Ressourcen beider Partner anerkennt und einsetzt.

*Ich bin überzeugt davon, dass das so kommen wird, denn das sind eben Türken, die auch von türkischen Dozenten unterrichtet werden, aber auch von deutschen Kollegen und wir ermöglichen denen die Deutschlandaufenthalte und so weiter. Das heißt, wenn sie ein bisschen was mitnehmen, ein klein bisschen was mitnehmen, dann sind sie schon besser als der Wettbewerb und das wird mit Sicherheit passieren, davon bin ich überzeugt. (B02: 166-171)*

## 9. SCHLUSSFOLGERUNG UND AUSBLICK

*Mein Engagement für diese Universität ist zugleich wissenschaftlich und politisch. Türken und Deutsche brauchen einander. Wir suchen in Wissenschaft und Gesellschaft das Verbindende. (Süssmuth 2013)*

Keine andere der deutschen Auslandshochschulen hat bislang solch ein Aufsehen erregt, wie die Türkisch-Deutsche Universität in Istanbul: „Deutscher Leuchtturm am Bosphorus“ (Schlötzer 2010), „Elite für den Orient“ (Seibert 2010), „Türkisch-Deutsche Universität: Zwei Sprachen und einige Misstöne“ (Mayer-Rüth 2021), „Streit um Meinungsfreiheit: Rektor verteidigt Vorgehen der Türkisch-Deutschen Uni“ (Kixmüller 2021), „Streit über Türkisch-Deutsche Universität – „Lobbyeinrichtung des Erdogan-Regimes““ (Pfahler 2021)“.

Es mag an den vor allem in den letzten Jahren sehr schwankenden deutsch-türkischen Beziehungen liegen und der engen Zusammenarbeit an der TDU, „in deren Entwicklung so viele Akteure aus Politik und Wissenschaft involviert waren und sind“ (Neusel 2020: 25). Fromm betont in diesem Zusammenhang, dass das deutsche Interesse eng mit der Außenpolitik verknüpft ist und danach gestrebt wird, „die Türkei auch in den Feldern Wissenschaft und Kultur enger an Europa zu binden“ (Fromm 2017: 204). Die Beziehungen zwischen Deutschland und der Türkei sind schon seit Jahren angespannt und „gerade in Zeiten von politischen Herausforderungen braucht es Brücken zwischen Gesellschaften als Garanten breiter und persönlicher Kommunikation“ (Karliczek 2020). Wissenschaftsbeziehungen auf akademischer Ebene können die bilateralen Beziehungen und das gegenseitige Verständnis stärken.

Die vorliegende Arbeit sollte eine Antwort auf die Forschungsfrage –

Wie kann im bi-nationalen Organisationskontext mit kulturellen Unterschieden umgegangen werden, sodass im gemeinsamen Aushandeln komplementär Problemlösungen generiert werden können?

- geben und herausfinden, wie die deutsch-türkische Zusammenarbeit an der TDU konkret aussieht.

An der TDU sind es nicht nur Menschen verschiedener Kulturen, die zusammenarbeiten, sondern auch zwei völlig unterschiedliche Hochschulsysteme. An der TDU galt und gilt es auch noch bis heute, eine Brücke zwischen den Systemen zu bauen, Kompromisse auszuhandeln, die eine Kooperation und gemeinsame Projekte, wie Doppelstudiengänge, überhaupt erst ermöglichen. Diese Unterschiede führten aber schließlich zur Entwicklung von ausgehandelten Lösungen und schlussendlich zur Ausarbeitung einer Arbeitskultur,

deren Entstehung auf der gemeinsamen Lösung auftretender Unterschiede und Problemen beruht (Vgl. Romani et al. 2011: 9). Die Arbeit hebt deutlich hervor, dass kulturelle Unterschiede nicht nur Hindernisse oder Konfliktpotential darstellen, sondern sie sich auch als vorteilhafte und fördernde Ressource erweisen können. Bei der Türkisch-Deutschen Universität handelt es sich um eine hybride Universität, eine Fusion Deutschlands und der Türkei, wobei der Mehrwert dadurch entsteht, dass die Studenten sowohl von deutschen als auch türkischen Dozenten unterrichtet werden, beide Didaktiken kennen lernen und diese Zusammenarbeit auf wissenschaftlicher, aber auch interkultureller Ebene, ihnen später im Berufsleben einen Vorteil bietet. In dieser Zusammenarbeit konnten Beispiele gefunden werden, die zeigen, dass beide Partner aufeinander zugehen und Lösungen gemeinsam ausgehandelt werden. Es wird aber auch deutlich, dass nicht nur kulturelle Unterschiede die Aushandlung bestimmen, sondern dass gerade die systembedingten Unterschiede die Arbeitskultur und Kooperation prägen. Gerade im interkulturellen Raum fallen diese Systemunterschiede ins Gewicht und Systeme, die über Jahre hinweg aufgebaut wurden, lassen sich nicht einfach ändern. Die Türkisch-Deutsche Universität verfolgt daher nicht nur das Ziel, die besten Errungenschaften türkischer und deutscher Hochschultradition in Forschung und Lehre zu verbinden, sondern auch die Systeme überhaupt kompatibel zu machen. Um wieder auf die Forschungsfrage zurückzukommen, kann gesagt werden, dass gerade durch die Vielzahl an Akteuren beider Seiten, die einen deutsch-türkischen Bezug haben, beide Länder, Sprachen, Universitäts- und Lehrsysteme kennen und als Brückenbauer fungieren, die Zusammenarbeit an der TDU vorteilhaft gestaltet ist. Denn erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit erfordert nicht nur interkulturelle Kompetenz sondern gerade auch Kenntnis des jeweils anderen Systems bzw. die Bereitschaft und Offenheit, sich über das andere System zu informieren, schließlich ist im interkulturellen Kontext nicht alles aushandelbar.

Wie bereits im Methodik-Teil (Kapitel 6) der vorliegenden Arbeit angesprochen wurde, können die Ergebnisse der Empirie nicht, beziehungsweise nur begrenzt auf andere binationale Organisationen übertragen oder generalisiert werden. Die Betrachtung von Kultur als dynamischem und fortlaufendem Prozess sozialer Aushandlung schließt es aus, Vorhersagen über die Entstehung von Organisationskulturen und deren Ergebnisse zu machen, denn das Aushandeln von Arbeitskultur ist abhängig und ist beeinflusst vom Kontext und organisationsspezifischen Umständen. Die Fallstudie hat den

Aushandlungsprozess verdeutlicht und die wichtigsten Determinanten, die den Verlauf der Aushandlungen beeinflussen, identifiziert. Obwohl auch an der TDU Kommunikationsprobleme, Missverständnisse und Konflikte entstehen, hat die Arbeit gezeigt, dass der Mehrwert der interkulturellen Zusammenarbeit nicht außer Acht gelassen werden sollte. Eine starke Organisationskultur, trotz oder gerade mit kultureller Vielfalt, gilt es im nicht mono-kulturellen Umfeld zu etablieren, denn so kann Effizienz entstehen (Brannen, Salk 2000: 452).

In diesem Zusammenhang könnten künftige Forschungsarbeiten beispielsweise Unterschiede zwischen ausgehandelter Kultur in bi-nationalen Unternehmen mit bi-nationalen Organisationen vergleichen. Oder es können auch interkulturelle Abteilungen in Unternehmen oder Organisationen untersucht werden, die stärker als das Unternehmen an sich von einer interkulturellen Belegschaft geprägt sind, wie zum Beispiel der Bereich der Krankenpflege in Krankenhäusern oder IT-Abteilungen in Unternehmen. Wie kann eine Arbeitskultur entstehen, wenn nicht nur zwei, sondern gleich mehrere Kulturen am Prozess der Aushandlung beteiligt sind? Ein weiteres Untersuchungsfeld könnte die Bedeutung von Fremdsprachenkenntnissen der Akteure auf den Erfolg der interkulturellen Zusammenarbeit sein. In den Interviews dieser Arbeit wurde dieses Thema von mehreren Befragten aufgegriffen, wobei die Meinungen stark voneinander abwichen. Ein interessantes Forschungsfeld kann auch die Erweiterung dieser Forschung auf verschiedene nationale Kulturen, Organisationsstrukturen oder Branchen sein.

Im einleitenden Kapitel wurde in Bezug auf die Forschungsfrage, die Frage in den Raum geworfen, ob man heute, 13 Jahre nach Gründung der Universität, von einer erfolgreichen Zusammenarbeit sprechen könne. Die TDU ist sichtlich noch in einem Entwicklungsprozess, Hindernisse finden sich nicht nur in bürokratischen Hürden sondern auch in den unterschiedlichen Arbeitsweisen und dem großen Koordinationsaufwand einer bi-nationalen Universität mit stetig neuen Projekten und Partnerschaften. Dennoch zeigt die Arbeit deutlich, dass ein Mehrwert an der TDU generiert werden konnte. Die Kulturen ergänzen sich in vielen Bereichen komplementär und es kann dadurch ein Mehrwert für die Studierenden und Lehrenden entstehen. Im Alleingang wäre so beispielsweise die Kooperation und der Kontakt zu den deutsch-türkischen Unternehmen vermutlich nicht entstanden, Curricula wären einseitig ausgearbeitet worden und die Lehrkräfte wären höchstwahrscheinlich weniger gemischt-kulturell aufgestellt, was einen

Einfluss auf die Vielfalt der Lehrmethoden mit sich bringen würde. An der TDU kann man daher deutlich von einer erfolgreichen Zusammenarbeit sprechen und die Studierenden und Lehrenden profitieren vom gemeinsamen Austausch. Dennoch muss an dieser Stelle auch betont werden, dass eine Kenntnis der Systeme und Systemunterschiede, wie auch interkulturelle Kompetenz, hierbei von entscheidender Bedeutung sind und stärker gefördert werden müssen, um den Mehrwert der Zusammenarbeit zu steigern. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gilt es, beide Systeme zu respektieren und integrieren:

*Es ist nicht nur notwendig, dass alle am gleichen Strang ziehen, sie müssen dies auch noch an einem Ende tun. (Backhaus et al. 2017: 454)*



## 10. LITERATURVERZEICHNIS

- ADLER, N. (1980): Cultural Synergy. The Management of Cross-Cultural Organizations. In: BURKE, W. W., GOODSTEIN, L. D.: Trends and Issues in Organizational Development: Current Theory and Practice. San Diego: Pfeiffer & Company. S.163-184
- ADLER, N. (2002): International Dimensions of Organizational Behavior, Cincinnati: South-Western
- ADLER, N.; GUNDERSON, A. (2008): International Dimensions of Organizational Behavior. Mason: Thomson and South-Western
- ALVESSON, M. (2011): Organizational culture: Meaning, discourse, and identity. In: ASHKANASY, N.M.; WILDEROM, C.P.M.; PETERSON, M.F.: The handbook of organizational culture and climate (2. Auflage), Los Angeles: Sage. S. 11-28
- APPL, C.; KOYTEK, A.; SCHMID, S. 2007: Beruflich in der Türkei: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Vadenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG Göttingen
- ARETZ, H.-J.; HANSEN, K. (2002): Diversity und Diversity-Management im Unternehmen: eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. Münster: LIT Verlag Münster
- ATTESLANDER, P. (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 13. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag
- AUSSCHREIBUNG LEHRPERSONAL TDU (2020): online verfügbar: <https://www.resmigazete.gov.tr/ilanlar/eskiilanlar/2020/12/20201211-4-21.pdf>, aufgerufen am: 27.04.2021
- AUSWÄRTIGES AMT (09.11.2020): Wissenschaftsdiplomatie. Online verfügbar: <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/themen/kulturdialog/wissenschaftshochschulen-node>, aufgerufen am: 05.03.2021
- BACKHAUS, H.C.; BADER, M.; CARLSEN, C. (2017): Die Türkisch-Deutsche Universität (TDU) – zwei Länder, eine Hochschule? In: LEIDINGER, P.; HILLEBRAND, U.: Deutsch-Türkische Beziehungen im Jahrhundert zwischen Erstem Weltkrieg und Gegenwart. LIT Verlag Dr. W. Hopf Berlin. S. 443-456
- BARMEYER, C. (2000): Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Québec. Frankfurt am Main, New York: Campus
- BARMEYER, C. (2003): Interkulturelle Personalführung. Frankreich – Deutschland Personal. In: Zeitschrift für Human Resource Management, Vol. 6, S. 16-19
- BARMEYER, C. (2010): Kultur in der Interkulturellen Kommunikation. In: BARMEYER, C.; GENKOVA, P.; SCHEFFER, J.: Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume, Passau: Verlag Karl Stutz. S. 13-34
- BARMEYER, C. (2011) Kultur in der Interkulturellen Kommunikation. In: BARMEYER, C.; GENKOVA, P.; SCHEFFER, J.: Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume. Passau, Karl Stutz, S. 13-35
- BARMEYER, C. (2012): Taschenlexikon Interkulturalität. Paderborn, München: UTB

- BARMEYER, C. (2018): *Konstruktives Interkulturelles Management*. Paderborn, München: UTB
- BARMEYER, C. (2020): *Interkulturelle Komplementarität in Organisationen*. In: GIESSEN, H.; RINK, C.: *Migration, Diversität und kulturelle Identitäten*. J.B. Metzler, Stuttgart. S. 37-62
- BARMEYER, C.; BAUSCH, M.; MONCAYA, D. (2019): *Cross-cultural management research: Topics, paradigms, and methods—A journal-based longitudinal analysis between 200 and 2018*. In: *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 19 (2). S. 218–244
- BARMEYER, C.; DAVOINE, E. (2011): *Kontextualisierung interkultureller Kompetenz in einer deutsch-französischen Organisation ARTE*. In: DREYER, W., HÖBLER, U. (Hrsg.): *Perspektiven interkultureller Kompetenz*. Göttingen. S. 299–315
- BARMEYER, C.; DAVOINE, E. (2013): *Interkulturelle Synergie als „ausgehandelte“ Interkulturalität: Der deutsch-französische Fernsehsender ARTE*. In: MOOSMUELLER, A.; MÜLLER-KIERO, J. (Hrsg.): *Interkulturalität und kulturelle Diversität*. S. 156-180
- BARMEYER, C.; DAVOINE, E. (2015): *Konstruktive Interkulturalität. Impulse für die Zusammenarbeit in internationalen Organisationen am Fallbeispiel Alleeo*. *ZfO – Zeitschrift für Führung + Organisation*, Vol. 84(6). S. 430–437
- BARMEYER, C.; DAVOINE, E. (2019): *Facilitating intercultural negotiated practices in joint ventures: The case of a French–German railway organization*. In: *International Business Review*, Vol 28 (1), S. 1-11
- BARMEYER, C.; FRANKLIN, P. (2016a): *Intercultural management. A case-based approach to achieving complementarity and synergy*. London: Palgrave
- BARMEYER, C.; FRANKLIN, P. (2016b): *Achieving Complementary and Synergy: The Third step to Leveraging Diversity in Intercultural Management*. In: BARMEYER, C.; FRANKLIN, P.: *Intercultural management. A case-based approach to achieving complementarity and synergy*. London: Palgrave. S. 199-213
- BEER, B. (2007): *Interviews*. In: STRAUB, J.; WEIDEMANN, A.; WEIDEMANN, D.: *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz: Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder*. Stuttgart, S.334-341
- BLASCO, M.; GUSTAFSSON, J. (2003): *Intercultural Alternatives. Critical Perspectives on Intercultural Encounters in Theory and Practice*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press
- BOLCHOVER, D. (2012): *Competing across borders. How cultural and communication barriers affect business. A report from the Economist Intelligence Unit. The Economist*. Online verfügbar unter: [https://www.ibsb.hu/documents/278/Economist\\_Intelligence\\_Unit\\_-\\_Competing\\_across\\_borders\\_2012.pdf](https://www.ibsb.hu/documents/278/Economist_Intelligence_Unit_-_Competing_across_borders_2012.pdf), aufgerufen: 08.04.2021
- BOLTEN, J. (2010): *“Fuzzy Diversity” als Grundlage interkultureller Dialogfähigkeit*. In: *Erwägen, Wissen, Ethik* Vol. 21 (2). S. 136-139
- BORISENKO, L.; KREBS, J.; GEIGER, A.; RAEV, A.: *Intensivierung der wissenschaftlichen Zusammenarbeit zwischen der Türkei und Deutschland im Zuge des Aufbaus der Fakultät für Naturwissenschaften an der Türkisch-Deutschen Universität in Istanbul*. In: ESEN, E.; BORDE, T.: *Deutschland*

- und die Türkei – Band II: Forschen, Lehren und Zusammenarbeiten in Gesellschaft, Gesundheit und Bildung. Zentrum für Europäische Studien der Akdeniz Universität und Alice Salomon Hochschule Berlin. Siyasal Kitabevi, Ankara. S. 434-441
- BOYACIGILLER, N. A.; KLEINBERG, J.; PHILLIPS, M. E.; SACKMANN, S. A. (2004): Conceptualizing culture: elucidating the streams of research in international cross-cultural management. In: Handbook for international management research. - Ann Arbor, Mich.: University of Michigan Press. S. 99-167
- BRANNEN, M.Y. (1998): Negotiated culture in binational contexts: A model of culture change based on a Japanese/American organizational experience. In: Anthropology of Work Review, Vol. 18 (2/3). S. 6-17
- BRANNEN, M.Y.; SALK, J.E. (2000): Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture. In: Human Relations Vol 53. S. 451-487
- BRANNEN, M. Y.; STAHL, G. K. (2013): Building Cross-Cultural Leadership Competence. An Interview with Carlos Ghosn. In: Academy of Management Learning & Education Vol. 12(3), S. 494-502
- BRIGHT, D.; PARKIN, B. (1997): Human Resource Management: Concepts and Practices. Business Education Publishers Ltd
- BRISLIN, R. W.; YOSHIDA, T. (1994): Intercultural Communication Training: An Introduction. London: SAGE
- BROCK, D. (2005): Multinational acquisition integration: The role of national culture in creating synergies. In: International Business Review Vol. 14. S. 269-288
- BRÜSEMEISTER, T. (2000): Qualitative Forschung. Ein Überblick. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- BRYMAN, A.; BELL, E. (2011): Business Research Methods 3e. New York, London: OUP Oxford
- CASMIR, F. L. (1999): Foundations for the study of intercultural communication based on a third-culture building model. In: International Journal of Intercultural Relations, Vol. 23 (1)
- CHEVRIER, S. (2003): Cross-cultural management in multinational project groups. In: Journal of World Business, Vol. 38. S. 1-9
- CHRISTENSEN, C. M.; ALTON, R.; RISING, C.; WALDECK, A. (2011): The Big Idea: The New M&A Playbook. In: Harvard Business Review March 2011. Online verfügbar: <https://hbr.org/2011/03/the-big-idea-the-new-ma-playbook>, aufgerufen: 06.04.2021
- CLAUSEN, L. (2007): Corporate communication challenges: A “negotiated” culture perspective. In: International Journal of Cross-Cultural Management Vol.7 (3), S. 317-332
- CROUCH, C. (2010): Complementarity. In: MORGAN, G., CAMPBELL, J. L.; CROUCH, C.; PEDERSEN, O. K.; WHITLEY, R.: The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis, Oxford: Oxford University Press. S. 117-137
- DAAD (2020): Ländersachstand – Türkei: Kurze Einführung in das Hochschulsystem und die DAAD-Aktivitäten | 2020. Online verfügbar: [https://static.daad.de/media/daad\\_de/pdfs\\_nicht\\_barrierefrei/infos-services-fuer-hochschulen/laendersachstaende/expertise-zu-themen-laendern-regionen/tuerkei\\_daad\\_sachstand.pdf](https://static.daad.de/media/daad_de/pdfs_nicht_barrierefrei/infos-services-fuer-hochschulen/laendersachstaende/expertise-zu-themen-laendern-regionen/tuerkei_daad_sachstand.pdf). Aufgerufen: 14.04.2021

- DAAD (2021): LETTER – Das Magazin für DAAD-Alumni 01/21, online verfügbar unter: <https://www.daad.de/kataloge/daadletter/2021-01/#0>
- DAO, L. T. (2016): The relevance of culture in international joint ventures: An integrative approach. In: KUADA, J. (2016): Perspectives on International Business: Theories and Practice, Adonis & Abbey Publishers Ltd, S. 301-328
- DIRSCHERL, Klaus (2004): Der Dritte Raum als Konzept der interkulturellen Kommunikation. Theorie und Vorschläge für die Praxis. In: BOLTEN, J.: Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis; Göttingen, S. 12 – 24
- DÖRRENBÄCHER, C.; GEPPERT, M. (2011): Politics and Power in the Multinational Corporation: The Role of Institutions, Interests and Identities. Cambridge: Cambridge University Press
- ERDOĞAN, R.T. (2020): Türk-Alman Üniversitesi Yeni Binaları'nın Açılış Töreninde Yaptıkları Konuşma. (Einweihungsrede des neuen TDU Campus. 24. Januar 2020 in Istanbul. Online verfügbar: <https://www.tccb.gov.tr/konusmalar/353/115366/turk-alman-universitesi-yeni-binalari-nin-acilis-torende-yaptiklari-konusma>. Aufgerufen: 14.04.2021
- FLICK, U.; VON KARDORFF, E.; STEINKE, I. (2013): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: FLICK, U.; VON KARDORFF, E.; STEINKE, I.: Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowolth. S. 11-29
- FONTAINE, G. (1996): Social support and the challenges of international assignments. In: LANDIS, D.; BHAGAT, R.S.: Handbook of intercultural training, 2. Auflage, Thousand Oaks CA: Sage. S. 264-281
- FROMM, N.: (2017) Zur Transnationalisierung von Hochschulbildung. Eine empirische Studie zur Interaktion hochschulpolitischer Akteure beim Aufbau bilateraler Hochschulen im Ausland. Baden-Baden.
- GABRIEL, Y.; GRIFFITHS, D. (2008): International Learning Groups: Synergies and Dysfunctions. In: Management Learning - MANAGE LEARNING Vol. 39. S. 503-518
- GEERTZ, C. (1999): Dichte Beschreibung - Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt: Suhrkamp
- GHOSN, C. (2013) in BRANNEN, M. Y.; STAHL, G. K. (2013): Building Cross-Cultural Leadership Competence. An Interview with Carlos Ghosn. In: Academy of Management Learning & Education Vol. 12(3), S. 494-502
- GUKENBIEHL, H. L. (2003): Institution und Organisation In: KORTE, H.; SCHÄFERS, B.: Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie. 6. Auflage. Wiesbaden. S.143-162
- GUMMESSON, E. (2000): Qualitative Methods in Management Research. Sage Publications, Thousand Oaks
- GRÜNDUNGSABKOMMEN Türkisch-Deutsche Universität (2008): Unterschrieben am 30.05.2008 in Berlin. Online verfügbar unter: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/07/20090728-3.htm>, aufgerufen: 12.04.2021
- HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F. (2000): Building Cross-Cultural Competence. West Sussex: Wiley

- HATZER, B.; LAYES, G. (2005): Interkulturelle Handlungskompetenz. In: THOMAS, A.; KINAST, E.-U.; SCHROLL-MACHL, S.: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 138-148
- HOFSTEDDE, G. (1983): The cultural relativity of organizational practices and theories. In: Journal of International Business Studies Vol. 14. S. 75-89
- HOFSTEDDE, G. (1984): Culture's Consequences - International differences in Work-Related Values, Newbury Park: Sage Publications
- HOFSTEDDE, G. (2001): Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks, Sage
- HOFSTEDDE, G.; HOFSTEDDE, G. J. (2012): Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: C.H.Beck
- HÜTHER, O.; KRÜCKEN, G. (2012): Hierarchie ohne Macht? Karriere und Beschäftigungsbedingungen als ‚vergessene‘ Grenzen der organisatorischen Umgestaltung der deutschen Universitäten. In: WILKESMANN, U.; SCHMID, C.: Hochschule als Organisation. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 17-26
- KAHRAMAN, E.; ÖZKAN, B. (2013): Internationalisierung der Hochschulbildung: Internationalisierungsprozess der Akdeniz Universität. In: ESEN, E.; BORDE, T.: Deutschland und die Türkei – Band II: Forschen, Lehren und Zusammenarbeiten in Gesellschaft, Gesundheit und Bildung. Zentrum für Europäische Studien der Akdeniz Universität und Alice Salomon Hochschule Berlin. Siyasal Kitabevi, Ankara. S. 393-410
- KARLICZEK, A. (2020): Rede zur Eröffnung des neuen TDU Campus. Online verfügbar: <https://www.bmbf.de/de/neuer-campus-der-tuerkisch-deutschen-universitaet-eroeffnet-10703.html>. Aufgerufen: 14.04.2020
- KARTARI, A. (1996): Kommunikation zwischen türkischen Mitarbeitern und deutschen Vorgesetzten in einem deutschen Industriebetrieb. In: Münchener Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation. Herausgegeben von Institut für deutsche und vergleichende Volkskunde, Institut für Deutsch als Fremdsprache, Institut für Völkerkunde und Afrikanistik der Ludwig-Maximilians-Universität München. Waxmann, Münster, München, New York, Südosteuropa-Gesellschaft, München. S. 193-206
- KARTARI, A. (1997): Deutsch-türkische Kommunikation am Arbeitsplatz. Zur interkulturellen Kommunikation zwischen türkischen Mitarbeitern und deutschen Vorgesetzten in einem deutschen Industriebetrieb. Waxmann. Münster. New York. München. Berlin.
- KARTARI, A., ALSHEIMER, R. (2000): Interkulturelle Kommunikation in Joint Ventures: Deutsche Manager in der Türkei. In: o.V.: Lokale Kulturen in einer globalisierenden Welt. S. 255-266
- KEHM, B. M. (2012): Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? – Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule‘. In: WILKESMANN, U.; SCHMID, C.: Hochschule als Organisation. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 17-26
- KIESER, A.; KUBICEK, H. (1993): Organisation, 3. Aufl., Berlin: de Gruyter
- KIESER, A.; WALGENBACH, P. (2010): Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

- KIRMIZIDAĞ, N.; GÜR, B. S.; KURT, T.; BOZ, N. 2012: Yükseköğretimde sınır-ötesi ortaklık tecrübeleri – Rapor. Ahmet Yesevi Üniversitesi. İnceleme-Araştırma dizisi; yayın no: 11. Online verfügbar: [http://www.ayu.edu.tr/static/kitaplar/yuksekogretimde\\_ortaklik\\_rapor.pdf](http://www.ayu.edu.tr/static/kitaplar/yuksekogretimde_ortaklik_rapor.pdf). Aufgerufen: 20.04.2021
- KIXMÜLLER, J. (26.05.2021): Streit um Meinungsfreiheit: Rektor verteidigt Vorgehen der Türkisch-Deutschen Uni, Tagesspiegel. Online verfügbar: <https://www.tagesspiegel.de/wissen/streit-um-meinungsfreiheit-rektor-verteidigt-vorgehen-der-tuerkisch-deutschen-uni/27224528.html>, aufgerufen: 29.05.2021
- KLEINING, G. (1982): Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Vol. 34 (2). S. 224–53
- KÖPPEL, P. (2007): Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams. Virtuelle und face to face Kooperation. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
- KRAMER, R. M. (1999): Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. Annual Review of Psychology Vol. 50. S. 569–598
- KÜHL, S. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. 1. Auflage. Wiesbaden
- KUNDA, G. (2006): Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation. Philadelphia: Temple University Press
- LEENEN, R. (2007): Interkulturelles Training: Psychologische und pädagogische Ansätze. In: STRAUB, J.; WEIDEMANN, A.; WEIDEMANN, D.: Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag. S. 773-784
- LEMBKE, G. (2005): Wissenskoooperation in Wissensgemeinschaften - Förderung des Wissensaustausches in Organisationen. LearnAct Verlagsgesellschaft mbH, Wiesbaden
- MARMARA UNIVERSITÄT ISTANBUL (14.09.2020), Organigramm. Online verfügbar unter: <https://www.marmara.edu.tr/dosya/www/organizasyon%20semasi/organizasyon2020.jpg> aufgerufen: 12.06.2021
- MERKEL, A. (2020): Rede von Bundeskanzlerin Merkel zur Einweihung des Campus der Türkisch-Deutschen Universität am 24. Januar 2020 in Istanbul. Online verfügbar: <https://www.bundeskanzlerin.de/bkin-de/aktuelles/rede-von-bundeskanzlerin-merkel-zur-einweihung-des-campus-der-tuerkisch-deutschen-universitaet-am-24-januar-2020-in-istanbul-1715732>. Aufgerufen: 09.04.2021
- MASLOW, A. H. (1964): Synergy in the society and in the individual. Journal of Individual Psychology, Vol. 20(2), S.153–164
- MAYNTZ, R. (1963): Soziologie der Organisation. Hamburg, Rowohlt
- MEUSER M.; NAGEL U. (2009): Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: PICKEL S., PICKEL G., LAUTH HJ., JAHN D. (eds.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. VS Verlag für Sozialwissenschaften
- MEYER-RÜTH, O. (17.03.2021): Türkisch-Deutsche Universität: Zwei Sprachen und einige Mistöne, Tagesschau. Verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/ausland/asien/tuerkei-universitaet-101.html>, aufgerufen: 15.06.2021

- MOSER, B.; WEITHMANN, M. W. (2008): Landeskunde Türkei – Geschichte, Gesellschaft und Kultur. Helmut Buske Verlag, Hamburg
- MÜLLER, K. (2009): Vertrauen zwischen Fremden: Zum Aufbau einer Joint-Venture-Culture in interkulturellen Verhandlungen. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik Vol. 10 (1). S. 66-85
- NEUBAUER, W. (2003): Organisationskultur. Stuttgart: W. Kolhammer GmbH
- NEUSEL, A. (2012): Von der Internationalisierung der Hochschule zur Transkulturellen Wissenschaft. In: CREMER-RENN, C.; JANSEN-SCHULZ, B.: Von der Internationalisierung der Hochschule zur Transkulturellen Wissenschaft: Wissenschaftliche Konferenz 2010 an der Leuphana Universität Lüneburg. S. 41-60
- NEUSEL, A. (2000): Die Türkisch-Deutsche-Universität (TDU). In: LEMPP, J.: Deutsche Hochschulen im Ausland Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis. Zeitschrift für angewandte Politikwissenschaft, Vol.10. S. 22-26
- PASSAU UNIVERSITÄT, Organigramm (01.10.2021). Online verfügbar unter: [https://www.uni-passau.de/fileadmin/dokumente/leitung\\_gremien/Leitung/Organigramm.pdf](https://www.uni-passau.de/fileadmin/dokumente/leitung_gremien/Leitung/Organigramm.pdf), aufgerufen: 12.06.2021
- PATTON, M. (2002): Qualitative research and evaluation methods. 3rd Sage Publications; Thousand Oaks, CA
- PFAHLER, L. (18.05.2021): Bildungsministerium besorgt: Streit über Türkisch-Deutsche Universität – „Lobbyeinrichtung des Erdogan-Regimes“, Welt. Online verfügbar: <https://www.welt.de/politik/deutschland/plus231216945/Tuerkisch-Deutsche-Universitaet-in-der-Kritik-Lobbyeinrichtung-des-Erdogan-Regimes.html>, aufgerufen: 22.06.2021
- PRIMECZ, H.; ROMANI, L.; SACKMANN, S. (2011): Cross-Cultural Management in Practice. Culture and Negotiated Meanings. Cheltenham, Edward Elgar
- PRZYBORSKI, A.; WOHLRAB-SAHR, M. (2009): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 2., korrigierte Auflage, München: Oldenburg Verlag
- PUNCH, K. F. (2009): Introduction to Social Research. Quantitative and Qualitative Approaches. 2. Auflage, Los Angeles: Sage.
- RATHJE, S. (2009): Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel. In: BARMAYER, C.; BOLTEN, J.: Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle. Sternenfels (Wissenschaft & Praxis)
- ROMANI, L.; SACKMANN, S.; PRIMECZ, H. (2011): Culture and negotiated meanings: the value of considering meaning systems and power imbalance for cross-cultural management. In: PRIMECZ, H.; ROMANI, L.; SACKMANN, S. (2011): Cross-Cultural Management in Practice. Culture and Negotiated Meanings. Cheltenham, Edward Elgar. S. 1-17
- RÜLAND, D. (2020): Strahlkraft: Der neue Campus der Türkisch-Deutschen Universität. Ein Interview mit Dr. Dorothea Rüländ am 24.01.2020. Online verfügbar: <https://www2.daad.de/der-daad/daad-aktuell/de/75607-strahlkraft-der-neue-campus-der-tuerkisch-deutschen-universitaet/>. Aufgerufen: 14.04.2021

- SACKMANN, S.A.; PHILLIPS, M.E. (2004): Contextual Influences on Culture Research: Shifting Assumptions for New Workplace Realities. In: International Journal of Cross Cultural Management Vol. 4 (3). S. 370–90
- SARAC, Y. (2020): Türk-Alman Üniversitesi Kampüs Açılış Töreni – Konuşma. Rede zur Einweihung des Campus der Türkisch-Deutschen Universität am 24. Januar 2020 in Istanbul. Online verfügbar: <http://www.tau.edu.tr/tr/news.read/id/292>. Aufgerufen: 14.04.2021
- SATZUNG K-TDU (25.02.2013): Satzung des Konsortiums Türkisch-Deutsche Universität (TDU). Beschlossen von der Mitgliederversammlung am 22.06.2009, geändert durch Beschluss der Mitgliederversammlung am 25.02.2013
- SCHIRRMACHER, T. (2005): Die Entdeckung der Komplementarität, ihre Übertragung auf die Theologie und ihre Bedeutung für das biblische Denken. In: Die Grundlagen der Biostrukturanalyse. Luzern, IBSA
- SCHLÖTZER, C. (17.05.2010): Deutsch-Türkische Universität: Deutscher Leuchtturm am Bosphorus, Süddeutsche Zeitung. Verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/karriere/deutsch-tuerkische-universitaet-deutscher-leuchtturm-am-bosporus-1.198904>, aufgerufen am: 10.03.2021
- SCHUMANN, A. (2012): Interkulturelle Kommunikation in der Hochschule: zur Integration internationaler Studierender und Förderung interkultureller Kompetenz. Bielefeld: Transcript
- SCOTT, W. R. (1994): Institutions and organizations: toward a theoretical synthesis. In: SCOTT, W. R.; MEYER, J.: Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism. Thousand Oaks: Sage
- SEIBERT, T. (07.05.2010): Deutsch-türkische Universität: Elite für den Orient, ZEIT online. Verfügbar unter: [https://www.zeit.de/wissen/2010-05/deutsch-tuerkei-uni-istanbul?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.zeit.de/wissen/2010-05/deutsch-tuerkei-uni-istanbul?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F), aufgerufen: 15.03.2021
- SOEDERBERG, A.; HOLDEN, N. (2002): Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World. In: International Journal of Cross Cultural Management Vol. 2 (1). S. 103–21
- STAHL, G.; MAZNEVSKI, M. L.; VOIGT, A.; JONSEN, K. (2009): Unravelling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. In: Journal of International Business Studies, Vol. 41. S. 690-709
- STAHL, G.; TUNG, R. (2015). Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. In: Journal of International Business Studies Vol. 46, S. 391-414
- STRAUB, J.; WEIDEMANN, A.; WEIDEMANN, D. (2007): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz: Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder. Stuttgart
- STRAUSS, A. (1978): Negotiations: Varieties, Processes, Contexts, and Social Order. San Francisco, S. 105–141
- STUMPF, S. (2005a): Synergie in multikulturellen Arbeitsgruppen. In: STAHL, G.; MAYRHOFER, W.; KÜHLMANN, T.: Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen. München: Rainer Hampp Verlag. S. 115-144



- STUMPF, S. (2005b): Interkulturelle Arbeitsgruppen. In: THOMAS, A.; KINAST, E.-U.; SCHROLL-MACHL, S.: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Band 1 und 2 zusammen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 340-353
- SÜSSMUTH, R. (2013): Türken und Deutsche brauchen sich. In: DAAD: Zwei Länder, zwei Kulturen, eine Universität. idw-Informationdienst Wissenschaft (24.07.2013). Online verfügbar unter: <https://www2.daad.de/presse/pressemitteilungen/de/32555-zwei-laender-zwei-kulturen-eine-universitaet/?c=14>, aufgerufen: 06.04.2021
- TDU Homepage: Über Uns: Eine staatliche Universität konzipiert für die langfristige Karriereplanung, online verfügbar unter: <http://www.tau.edu.tr/de/hakkimizda>, aufgerufen: 14.08.2021
- THOMAS, A. (2003): Interkulturelle Kompetenz. Grundlagen, Probleme und Konzepte. In: BENSELER, F. et al.: Erwägen Wissen Ethik (EWE), Diskussionseinheit: Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte. Stuttgart, Jg. 14, Vol. 1. S.137–150
- THOMAS, A. (2005a): National- und Organisationskulturen. In: THOMAS, A.; KINAST, E.-U.; SCHROLL-MACHL, S.: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Band 1 und 2 zusammen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 32-43
- THOMAS, A. (2005b): Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle. In: THOMAS, A.; KINAST, E.-U.; SCHROLL-MACHL, S.: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Band 1 und 2 zusammen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 44-59
- TJITRA, H. W. (2001): Synergiepotenziale und interkulturelle Probleme: Chancen und Herausforderungen am Beispiel deutsch-indonesischer Arbeitsgruppen. Wiesbaden: Gabler
- TÜRK, F.; ÇINAR, S. (2013): ‚Türkisch-deutsche Universitäten‘ im Kontext der bilateralen wissenschaftlichen Beziehungen. In: ESEN, E.; BORDE, T.: Deutschland und die Türkei – Band II: Forschen, Lehren und Zusammenarbeiten in Gesellschaft, Gesundheit und Bildung. Zentrum für Europäische Studien der Akdeniz Universität und Alice Salomon Hochschule Berlin. Siyasal Kitabevi, Ankara. S. 106-121
- VON WISSEL, C. (2007): Hochschule als Organisationsproblem: Neue Modi universitärer Selbstbeschreibung in Deutschland. Transcript Verlag Bielefeld
- WATSON, W. E.; KUMAR, K.; MICHAELSEN, L. K. (1993): Cultural diversity’s impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. In: Academy of Management Journals Vol. 36 (3). S. 590-602
- WOLF, E. R. (1982): Europe and the People without History. Berkeley, CA
- YAGI, N.; KLEINBERG, J. (2011): Boundary work: An interpretive ethnographic perspective on negotiating and leveraging cross-cultural identity. In: Journal of International Business Studies Vol. 42 (5). S. 629–653
- YIN, R. K. (2003): Case study research: Design and methods (2. Auflage). Thousand Oaks: Sage Publications
- YIN, R. K. (2009): Case study research: Design and methods (4. Auflage). Thousand Oaks: Sage Publications

- YIN, R. K. (2011): *Qualitative Research from Start to Finish*, First Edition. New York: Guilford Press
- YIN, R. K. (2012): Case study methods. In: COOPER, H.; CAMIC, P. M.; LONG, D. L.; PANTER, A. T.; RINDSKOPF, D.; SHER, K. J.: *APA handbooks in psychology®. APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*, American Psychological Association. S. 141–155
- YIN, R. K. (2014): *Case Study Research. Design and Methods*. 5. Auflage, Thousand Oaks: Sage
- YÖK: TÜRK-ALMAN ÜNİVERSİTESİ ÖĞRETİM ÜYELİĞİ KADROLARINA ATANMA VE YÜKSELTİLME KRİTERLERİ YÖNERGESİ (Dt.: Richtlinien zur Ernennung zum Hochschuldozenten an der TDU. Online verfügbar unter: [https://www.yok.gov.tr/Documents/Akademik/AtanmaKriterleri/turk\\_alman\\_kriter.pdf](https://www.yok.gov.tr/Documents/Akademik/AtanmaKriterleri/turk_alman_kriter.pdf))
- ZEUTSCHEL, U. (1999a): Interkulturelle Synergie auf dem Weg: Erkenntnisse aus deutsch/US-amerikanischen Problemlösegruppen. In: *Gruppendynamik* Vol. 30(2). S. 131-160
- ZEUTSCHEL, U. (1999b): Intercultural synergy in professional teams: Views based on practical experience. In: KNAPP, K.; KAPPEL, B.; EUBEL-KASPER, K.; SALO-LEE, L.: *Meeting the intercultural challenge*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis. S. 191-199
- ZEUTSCHEL, U. (2003): Plurikulturelle Arbeitsgruppen. In: STRUMPF, S.; THOMAS, A.: *Teamarbeit und Teamentwicklung*. Göttingen Hogrefe. S. 461-475
- ZEUTSCHEL, U. (2012): Synergy is not for free! Prozesse und Modelle der interkulturellen Teamentwicklung. In: DRAHEIM, K.; LIEBETANZ, F.; VOGLER-LIPP, S.: *Schreiben(d) lernen im Team. Key Competences for Higher Education and Employability*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 85-101

## **11. ANHANG**

### **11.1. LEBENS LAUF**

#### **Persönliche Angaben**

---

Name: Elena Rahel Gebhard

#### **Ausbildung**

---

09/2019 – heute: M.A. Interkulturelles Management  
Türkisch-Deutsche Universität und Universität Passau

09/2015 – 02/2019: B.A. Mehrsprachige Kommunikation  
Technische Hochschule Köln

#### **Arbeitserfahrung**

---

02/2018 – 04/2019: Praktikantin Internationales Projektmanagement  
VESBE e.V.

04/2018 – 02/2019: Werkstudentin HR Services  
Mazda Motor Europe GmbH

03/2019 – 08/2019: Praktikantin People Services  
Scout24 AG

06/2021 – 07/2021: Forschungspraktikantin Digital Leadership  
Mercedes-Benz Türk A.S.

06/2021 – heute: HR Specialist  
Qimia Enterprise Bilgi ve Teknoloji Hizmetleri A.S.

## **11.2. EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch nicht in einem anderen Studiengang als Prüfungsleistung verwendet.

Istanbul, 22.12.2021

---

Elena Rahel Gebhard